



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-
och växtproduktionsvetenskap

Nyskapande och utvecklande parkskötsel genom reflekterande praktik

Oscar Gustavsson



Självständigt arbete • 30 hp
Landskapsarkitektprogrammet
Alnarp 2015

Nyskapande och utvecklande parkskötsel genom reflekterande praktik

The creating of new and developing park maintenance through reflective practice

Oscar Gustavsson

<i>Handledare:</i>	Jitka Svensson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning
<i>Bitr. handledare:</i>	Helena Mellqvist, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning
<i>Examinator:</i>	Roland Gustavsson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning
<i>Bitr. examinerator:</i>	Allan Gunnarsson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning
<i>Omfattning:</i>	30 hp
<i>Nivå och fördjupning:</i>	A2E
<i>Kurstitel:</i>	Examensarbete i landskapsarkitektur / Master Project in Landscape Architecture
<i>Kurskod:</i>	EX0734
<i>Program/utbildning:</i>	Landskapsarkitektprogrammet
<i>Ämne:</i>	Landskapsarkitektur
<i>Utgivningsort:</i>	Alnarp
<i>Utgivningsmånad och -år:</i>	Maj 2015
<i>Omslagsbild:</i>	Oscar Gustavsson
<i>Elektronisk publicering:</i>	http://stud.epsilon.slu.se
<i>Nyckelord:</i>	kreativ, proaktiv, initiativ, innovation, skötsel, parkförvaltning, förvaltning, design, lärande

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Abstract

With my background, as a landscape architect student and park maintenance worker, I regard the maintenance stage as a phase with opportunities for the creating of new and development of outdoor environment. Park maintenance workers could potentially contribute with the creating of new and development of parks and green open areas through initiatives and creativity. The purpose of this thesis is to attempt to contribute to an increased knowledge of park maintenance workers' initiatives and creativity regarding park maintenance work in the maintenance stage. The aim is to examine the creating of new and developing park maintenance work, i.e. how creativity and initiatives can be valued and promoted in the maintenance stage.

With a strategy of detection guided examination an inductive method is applied for the gathering of knowledge material, where all data are treated qualitatively. The gathering of knowledge has been achieved through literature studies, a case study and a study of my own design process. This thesis examines, through two main tracks, the creating of new and development in the maintenance stage from the perspective of a park maintenance worker. The first main track (chapter 1) sets out to examine, through a literature study and a case study of Ängelholm's municipality's park management, the park maintenance workers' initiatives and creativity in a social and organizational context. The second main track (chapter 2) sets out to examine, through a literature study and reflections regarding my own design process as a park maintenance worker in Alnarp's landscape laboratory, design as a reflective design tradition and what a design process can look like in the maintenance stage. The third and concluding chapter unifies the two main tracks as it sets out to discuss and analyze how to promote and value a park maintenance worker's initiatives and creativity.

One of the conclusions generated from this thesis is that a park maintenance worker's ideas cannot be valued or regarded as creative unless the ideas are evaluated in a social and organizational context. Consequently, a park maintenance worker's initiative cannot lead to creativity unless the initiative has been evaluated and acknowledged in a

social and organizational context. A further conclusion is that in order to promote a park maintenance worker's creativity and initiative, it is essential that both the park maintenance worker and the organization and its surrounding world practice the ability to evaluate what constitutes an appropriate idea or action. This can, with advantage, be achieved through actions with reflection – which design is a good example of. Actions with reflection is emphasized within an organization that is not dominated by exploitation but where also exploration (development logic and the creating of new subculture) is allowed space, along with a park maintenance worker that participates (in plans and aims), has space to take action and is given challenging assignments and feedback. A single practitioner can, through his or hers behavior, influence an organization's emphasis on either exploitation or exploration and therefore I question – should park maintenance workers be valued as designers?

Sammanfattning

Med min bakgrund, som landskapsarkitektstudent och parkförvaltare, betraktar jag förvaltningsskedet som en fas med möjligheter för nyskapande och utveckling av utemiljön. Parkförvaltare skulle potentiellt kunna bidra till nyskapande och utveckling av parker och grönområden genom initiativtagande och kreativitet. Syftet med detta examensarbete är att försöka bidra till ökad kunskap om parkförvaltares initiativtagande och kreativitet gällande parkskötsel i ett förvaltningsskede. Målet är att undersöka nyskapande och utvecklande parkskötsel, det vill säga hur kreativitet och initiativtagande kan värderas och främjas med utgångspunkt i ett förvaltningsskede.

Med strategin upptäcktsstyrd undersökning tillämpas induktiv metodik för kunskapsinsamling, där all data behandlas kvalitativt. Kunskapsinsamlingen har skett genom litteraturstudier, en fallstudie samt en undersökning av min egen designprocess. I examensarbetet undersöks, genom två huvudspår, nyskapande och utveckling i förvaltningsskedet utifrån en parkförvaltares perspektiv. I det första huvudspåret (kapitel 1) undersöks, genom litteraturstudier och en fallstudie i Ängelholms kommuns parkförvaltning, parkförvaltares initiativtagande och kreativitet sett till en social och organisatorisk kontext. I det andra huvudspåret (kapitel 2) undersöks, genom litteraturstudier och reflektioner kring min egen designprocess som parkförvaltare i Alnarps landskapslaboratorium, design utifrån en reflekterande designtradition och hur en designprocess kan se ut i förvaltningsskedet. I det tredje och avslutande kapitlet förenas de två huvudspåren, då de diskuteras och analyseras utifrån främjande och värderande av parkförvaltares initiativtagande och kreativitet.

En av de slutsatser som har generats genom detta examensarbete är att en parkförvaltares idéer inte kan värderas som kreativa såvida inte idéerna blir bedömda utifrån en social och organisatorisk kontext. En parkförvaltares initiativtagande kan således inte leda till kreativitet om inte initiativet blivit bedömt och erkänt i en social och organisatorisk kontext. En ytterligare slutsats är att det för främjande av en parkförvaltares kreativitet och initiativtagande krävs att såväl parkförvaltaren som

organisationen och dess omvärld tränar förmågan att bedöma vad som är en passande idé eller handling. Detta kan med fördel ske genom handling varvat med reflektion, vilket design utgör ett bra exempel på. Handling varvat med reflektion betonas och ges fördelar inom en organisation som inte domineras av utnyttjande utan där utforskande (utvecklingens logik och den nyskapande subkulturen) ges utrymme, samt i vilken parkförvaltaren är delaktig (i planering och målsättning), har handlingsutrymme, återkopplar och ges utmanande arbetsuppgifter. En enskild aktör kan genom sitt beteende påverka en organisations betoning på endera utnyttjande eller endera utforskande och därför ställer jag mig följande fråga – bör parkförvaltare värderas som designers?

Förord

Detta examensarbete påbörjades långt före jag var medveten om det. Jag hade genom min kombination som parkförvaltare och landskapsarkitekt utfört ny-skapande och utvecklande skötsel utan att reflektera kring det. Detta examensarbete kan därför ses som min reflektion.

Jag vill tacka alla som på något sätt har varit med och bidragit till mitt examensarbete. Ett särskilt tack riktas till min handledare Jitka Svensson och till min biträdande handledare Helena Mellqvist. Jag vill även ta tillfället i akt att tacka Erik Svensson för intressanta samtal i Alnarps landskapslaboratorium. Vidare vill jag tacka Ängelholms kommun för möjligheten att genomföra en fallstudie.

Sist men inte minst vill jag tacka min underbara familj som alltid finns där för mig, Anette, Jarl och Henrik, samt min sambo Rebecca – tack för all kärlek och stöttning.

Innehållsförteckning

Abstract		Syn på kreativitet och initiativtagande	29
Sammanfattning		Sammanfattning	33
Förord			
Inledning	7	Kapitel 2 – Design utifrån en reflekterande designtradition, andra huvudspåret	
Mina utgångspunkter/bakgrund	7	Litteraturstudie	
Mål, målgrupp och syfte	8	Design och parkförvaltning	35
Disposition - två huvudspår	8	Vad är design? – Begreppet design	35
Avgränsning	8	Design är proaktivt och	
Tillvägagångssätt och metod	9	meningsskapande	36
Litteratur, huvudspår 1 & 2	9	Att närma sig designprocessen	36
Fallstudie: Ängelholms kommuns parkförvaltning, huvudspår 1	10	Schöns teori kring reflekterande aktörer	36
Undersökning: min designprocess, huvudspår 2	11	Att reflektera – konversera – skissa	37
Begrepp	14	Undersökning: min designprocess, huvudspår 2	38
Kapitel 1 – Kreativitet och initiativtagande i en organisatorisk kontext, första huvudspåret		Hässjan	39
		Södra entrén	47
		Panorama	53
		Längs yttre stigen	57
		Löv i rader	62
Litteraturstudie		Kapitel 3 – Diskussion & slutsatser	
Bakgrund	17	Diskussion kring mitt tillvägagångssätt	66
Kreativitet och initiativtagande	18	Diskussion kring de två huvudspåren	67
Kreativitet	18	Intrikat samband mellan individ och organisation	67
Kreativa individer	18	Hur en parkförvaltares kreativitet och initiativtagande värderas beror på parkförvaltningens fokus på endera utnyttjande eller endera utforskande	67
Initiativtagande – proaktivt beteende	18	Att generera och bedöma idéer,	
Initiativtagande är ett bredare begrepp än kreativitet	19	betydelsen av reflektion	68
Utforskande kontra utnyttjande	19	Design främjar initiativtagande och kreativitet	69
Lärande, att veta hur man ska handla, att känna till sin roll.	20	Motivation är av stor betydelse för initiativtagande och kreativitet	69
Lärande påverkas av organisationen	20	Bör parkförvaltare värderas som designers?	70
Erfarenheter från parkförvaltningar	21	Slutsatser	71
Subkulturernas inverkan på kreativitet och initiativtagande	22	Frågor för framtiden	71
Fallstudie: Ängelholms kommuns parkförvaltning, huvudspår 1	24	Referenser	72
Parkförvaltningen, ny organisation	25	Bilaga	75
Målsättning med parkskötseln	26		
Delaktighet - Möjligheter att påverka skötselutformningen	27		

Inledning

Föreställ dig följande: *En parkförvaltare ser att det skymmer tidigare än vad det gjort under högsommaren och flyttar, utan förmaning, en bänk till en plats så den kan nyttjas en längre stund under dagens soltimmar. Eller, tänk dig att en parkförvaltare som har fått syn på ett vackert träd för fram idéer och förslag till överordnad på hur detta träd kan lyftas fram. Eller, tänk dig en parkförvaltare som klipper gräsgångar i en äng för att öka tillgängligheten i en annars svårtillgänglig yta.* Det som dessa fiktiva scenarier har gemensamt är att de skulle kunna ses som exempel på hur parkskötsel genom medvetna handlingar kan bedrivas bortom rutinmässiga sätt och potentiellt bidra till nyskapande och utveckling av parker och grönområden. De är skisserade exempel på parkförvaltares initiativtagande och kreativitet. Det är scenarier av det här slaget som har varit vägledande för mig i mitt examensarbete.

Mina utgångspunkter/bakgrund

I mer än ett årtionde har sommartid, för min del, i huvudsak inneburit parkarbete i olika typer av utemiljöer och olika organisationer. Det var också just som semestervikarierande och säsongsarbetande parkförvaltare jag en gång fick upp ögonen för landskapsarkitektyrket. Jag ville studera till landskapsarkitekt för att få bättre förståelse för varför utemiljön ser ut som den gör och hur man utveckla den. Det är frågor som alltjämt är aktuella för min del och i högsta grad i detta examensarbete. Sannolikt har mina studier och min bakgrund som parkförvaltare präglat mig till att se på förvaltningsskedet som en fas med möjligheter för nyskapande och utveckling av utemiljön. Hur det än må vara är jag inte ensam om denna uppfattning eftersom liknande synsätt avseende förvaltningsskedet även förmedlas i ett stort antal källor (Koningen, H. 2004, s. 256-258; Tregay, R. 1986, s. 275-279; Boverket 2007, s. 58-59; Kendle, T., Rose, J. E., Oikawa, J. 2000, s. 267; Dunnet, N., Swanwick, C., Woolley, H. 2002, s. 202-204).

Jag är särskilt intresserad av parkförvaltares möjligheter till nyskapande och utveckling genom initiativtagande och kreativitet. Som praktiserande

parkförvaltare har jag kommit till insikt att kreativitet och initiativtagande möjligen inte är ett välkommet inslag i alla utemiljöer och organisationer. Det kan ifrågasättas varför kreativitet och initiativtagande inte förekommer i större omfattning i parkförvaltningar. Är det möjligtvis så att parkförvaltare varken kan eller vill skapa förbättring genom initiativtagande och kreativitet? Samtidigt ser jag inte det som en självklarhet vad initiativtagande och kreativitet innebär i rollen som parkförvaltare. Vilka förhållningssätt finns det bland olika aktörer knutna till en parkförvaltning?

Kreativitet och initiativtagande sägs starta hos den enskilde aktören men påverkas av organisatoriska förutsättningar (Rollof, J. 1999, s. 85, 118; Amabile, T.M. 1997, s. 40). Av dessa skäl vill jag lära mig mer om initiativtagande och kreativitet och vad det innebär för parkförvaltare inom en organisatorisk kontext.

Som praktiserande parkförvaltare har jag vid flera tillfällen funderat kring min skapandeprocess och tankesätt då jag genom mitt agerande verkat för utveckling och nyskapande av ytor, objekt och platser. Eftersom kreativitet och initiativtagande kommer från individen är jag intresserad av hur man som individ kan utveckla sin förmåga för nyskapande, samt hur man kan främja förändringsprocesser. Design framförs som en lämplig praktik för att främja nyskapande och utveckling från flera håll, bland annat inom innovationsforskning (Innovationsrådet 2013, s. 106-107; Brown, T. 2008, s. 85) och framförallt kopplat till parkmiljöer och förvaltning av parker (Koningen, H. 2004, s. 256-258; Tregay, R. 1986, s. 275-279; Kendle et al. 2000, s. 267; Dunnet et al. 2002, s. 202). Av denna anledning vill jag veta mer om design och designprocessen. Hur kan en designprocess se ut för en parkförvaltare i förvaltningsskedet?

Mål, målgrupp och syfte

Detta examensarbete är riktat till dem som är intresserade av utveckling och nyskapande inom förvaltningsskedet. Den främsta målgruppen kan tänkas vara studenter och yrkesverksamma vars profession berör förvaltningsskedet.

Syftet med examensarbetet är att försöka bidra till ökad kunskap om parkförvaltares initiativtagande och kreativitet gällande parkskötsel i ett förvaltningsskede.

Målet är att undersöka nyskapande och utvecklande parkskötsel, det vill säga hur kreativitet och initiativtagande kan värderas och främjas med utgångspunkt i ett förvaltningsskede.

Disposition – två huvudspår

Examensarbetet är upplagt kring två huvudspår, vilka behandlar nyskapande och utveckling i förvaltningsskedet sett utifrån en parkförvaltares perspektiv. De två huvudspåren presenteras i två separata kapitel, vilka följs av ett avslutande kapitel med diskussion och slutsats. I de kapitel, vari de två huvudspåren undersöks, ser strukturen ut på liknande sätt med teoretisk undersökning genom litteraturstudier och praktisk undersökning genom fallstudie respektive designprojekt.

I det första kapitlet, i vilket det första huvudspåret undersöks, är ambitionen att identifiera, undersöka och problematisera faktorer och processer som påverkar parkförvaltares möjlighet till initiativtagande och kreativitet sett till en social och organisatorisk kontext. Detta huvudspår utgörs av litteraturstudier och en fallstudie i Ängelholms kommuns parkförvaltning. Det andra kapitlet är på sätt och vis en fortsättning från föregående huvudspår, men istället för att undersöka initiativtagande och kreativitet utifrån en social och organisatorisk kontext undersöks design som praktik. Således avser jag att undersöka design utifrån en reflekterande designtradition. Detta huvudspår utgörs av litteraturstudier samt undersökning och reflektioner kring min egen designprocess som parkförvaltare i Alnarp's landskapslaboratorium.

Även om de två huvudspåren är åtskilda så kommer de, i det tredje kapitlet, att förenas och skapa en samlad bild av nyskapande och utveckling i förvaltningsskedet utifrån en parkförvaltares perspektiv. Härtill kommer även främjande och värderande av parkförvaltares initiativtagande och kreativitet att diskuteras och analyseras. I det avslutande kapitlet förs således en diskussion kring examensarbetet som helhet. Här presenteras även de slutsatser som examensarbetet har lett fram till. I detta kapitel kommer det dessutom föras en diskussion kring tillvägagångssättet.

Avgränsning

I examensarbetet undersöks nyskapande och utveckling i ett förvaltningsskede. Eftersom initiativtagande och kreativitet startar hos individen sker undersökningen utifrån en parkförvaltares (på den operativa nivån) perspektiv och tar därmed inte ställning till andra aktörer knutna till förvaltningsskedet, annat än på ett övergripande plan. Tyngdpunkten ligger i att undersöka hur initiativtagande och kreativitet kan värderas och främjas, vilket sker genom två huvudspår. I det första huvudspåret, i vilket initiativtagande och kreativitet undersöks utifrån en social och organisatorisk kontext, avgränsas undersökningen till aktörer knutna till en kommunal parkförvaltning. I det andra huvudspåret, i vilket design undersöks utifrån en reflekterande designtradition, avgränsas undersökningen till min egen designprocess i rollen som parkförvaltare. I detta huvudspår görs även en kunskapsavgränsning innebärande att andra kunskapsfält såsom teknik, ekologi, skogs- och ängsskötsel inte kommer att behandlas i detta arbete. Denna avgränsning innebär ett belysande av design utifrån en reflekterande designtradition i avsikt att erhålla ökad förståelse för min egen designprocess samt minska studiens omfattning.

Valet med ett fallstudieobjekt i enbart en organisation samt undersökning av min egen designprocess i rollen som parkförvaltare minskar visserligen studiens omfång, men bidrar förhoppningsvis till en ökad kunskap om och enklare förståelse för hur parkförvaltares initiativtagande och kreativitet kan värderas och främjas i ett förvaltningsskede. Eftersom avgränsningsproblematiken hänger samman med tillvägagångssätt och metod presenteras fördjupade avgränsningar för vardera huvudspår i kommande avsnitt.

Tillvägagångssätt och metod

Inledningsvis ställdes jag inför en mängd val-situationer och alternativ avseende dels vad som skulle undersökas, dels strategiska beslut såsom hur undersökningen skulle ske. Denscombe, M. (2009) menar att varje val medför fördelar och nackdelar (2009, s. 21). Med utgångspunkt i det fenomen (nyskapande och utveckling i förvaltningsskedet) som jag ämnade undersöka fann jag att en kvalitativ studie med fördel kunde genomföras för att uppnå syftet. Wallén, G. (1996) menar att kvalitativa studiers syfte är att undersöka vilken karaktär ett fenomen är av och hur det ska identifieras (1996, s.73). Andra skäl som talade för att genomföra en kvalitativ studie var att kvalitativa studier är lämpliga för att återge ett holistiskt perspektiv, det vill säga hur den undersökta företeelsen förhåller sig i en större kontext. Kvalitativa studier är lämpade för en mer beskrivande analys/tolkning av händelser där undersökarens jag (bakgrund, värderingar och övertygelser) spelar en stor roll för det empiriska material som samlas in och hur tolkning av dessa yttrar sig (Denscombe 2009, s. 319-323; Wallén 1996, s.73).

Tanken med att försöka förstå och beskriva initiativtagande och kreativitet utifrån två huvudspår, dels i en social och organisatorisk kontext, dels som nära kopplade till design, är att växla mellan olika skalor för att ringa in fenomenet. Detta överensstämmer väl med kvalitativa studier eftersom de, som Denscombe (2009) benämner det, har ”en benägenhet att betrakta saker i deras kontext och poängtera hur de hänger ihop och är beroende av varandra – i stället för att isolera variabler och inrikta sig på specifika faktorer” (2009, s. 322).

I detta examensarbete har olika strategier och metoder tillämpats, men den övergripande strategin har varit att examensarbetet skulle genomföras som en ”upptäcktsstyrd undersökning”. Med upptäcktsstyrd undersökning avses, i detta examensarbete, att kunskapsinsamlingen har skett genom att följa en induktiv metodik. Benämningen upptäcktsstyrd undersökning har jag själv formulerat och omskapat utifrån dels upptäcktsstyrd utforskning enligt Denscombe (2009), dels explorativ studie enligt Wallén (1996), vilka båda karaktäriseras av kunskapsinsamling genom induktiv metodik (Denscombe 2009, s. 62-63; Wallén 1996, s. 46-47). Vid tillämpande av induktiv metodik finns det ingen

hypotes eller teori som på förhand styr informations-sökningen och således är den lämpad för problematik som inte kan besvaras enkelt (Johansson 2002, s.25; Wallén 1996, s. 47). Vidare skriver Wallén (1996) att induktiv metodik innebär ”att man utgår från datainsamling och ur materialet söker dra mer generella och teoretiska slutsatser” (1996, s. 47). Sannerstedt (2008) menar att den induktiva metodiken är passande då man försöker förklara varför en verksamhet bedrivs på ett visst sätt och då man utgår från ett nedifrånperspektiv, det vill säga förklara och beskriva hur beslut implementeras med utgångspunkt i tillämparnas handlande (2008, s. 25). Med grund i ovannämnda ansåg jag att induktiv metodik lämpade sig väl för att undersöka och uppnå detta examensarbets syfte och mål. Vid genomförandet av den övergripande strategin har jag ställts inför olika val avseende kunskapsinsamling. Dessa val kommer att behandlas i kommande avsnitt. Generellt har dock kunskapsinsamling skett utifrån dels ett teoretiskt undersökande, dels ett praktiskt undersökande.

Litteratur, huvudspår 1 & 2

Med utgångspunkt i en upptäcktsstyrd strategi har detta examensarbete grundats delvis i att finna och behandla litteratur med relevans för dess syfte och mål. Eftersom all data behandlas kvalitativt bör det textmaterial som presenteras i litteraturstudien ses som ett subjektivt urval. Ett urval av litteratur som behandlar ämnet från flera vinklar, i enlighet med den övergripande strategin. Urvalet av litteratur har skett genom att använda ett så kallat snöbollsurval. En urvalsteknik som enligt Denscombe (2009) innebär att en undersökning startar med ett fåtal källor, vilka i sin tur hänvisar till nya. Urvalet växer likt en snöboll i takt med att nya källor undersöks (2009, s. 38). Litteratur har sökts i form av vetenskapliga artiklar och böcker via SLU:s bibliotekskatalog och databaser (LIBRIS, Primo, Epsilon, Web of Knowledge, Scopus), Google samt Google Scholar.

Sökord: kreativ, proaktiv, initiativ, innovation, skötsel, parkförvaltning, förvaltning, design, och lärande har varit användbara i litteratursökningen. Sökandet har skett på både svenska och engelska, där sökorden använts i flera olika kombinationer.

Ambitionen med att göra en litteraturstudie har varit att ge mig själv och läsaren möjligheten att få en bättre bild av initiativtagande och kreativitet i en organisatorisk kontext i det första huvudspåret. Liknande ambition gäller även för design i det andra huvudspåret. Även om andra kunskapsfält såsom teknik, ekologi, skogs- och ängsskötsel potentiellt skulle kunna vara till gagn för det andra huvudspåret görs inga närmre preciseringar och förtydliganden kring dessa. Fokus ligger i att kunskapsmässigt utgå från en reflekterande designtradition. Trots att litteraturen för de olika huvudspåren hänger samman i viss mån så presenteras de i två separata litteraturstudier. Eftersom examensarbetet är upptäcktsstyrt presenteras alla begrepp och faktorer på en övergripande nivå. Att gå ner på en djupare nivå skulle utan tvekan medföra att ramarna för denna uppsats skulle få oerhörd bredd. De böcker och artiklar som jag använde mig frekvent av i det första huvudspåret var; Bengtsson, P. (2010); Ellström, P.-E. (2005, 2001); Amabile, T.M. (1996, 1997, 1998); Unsworth, K. L. & Parker, S. (2003). I det andra huvudspåret användes: Koningen, H. (2004); Tregay, R. (1986); Nelson, H.G. & Stolterman, E. (2003, 2012); Schön, D.A. (1983); Lawson, B. (2005); Molander, B. (1993). Enligt mig bidrar det urval av textmaterial som användes i litteraturstudien till en relativt bred bild av det undersökta ämnet.

Fallstudie: Ängelholms kommuns parkförvaltning, huvudspår 1

Med utgångspunkt i en strategi som syftar till upptäcktsstyrd undersökning förefaller en fallstudie vara ett lämpligt tillvägagångssätt för att undersöka en fråga på djupet (Denscombe 2009, s. 62-63). Eftersom min avsikt var att undersöka och problematisera parkförvaltares kreativitet och initiativtagande i en organisatorisk kontext framstod fallstudien som ett strategiskt val för undersökningen. Denscombe (2009) menar att fallstudien som undersökningsstrategi ”fokuserar på en (eller några få) förekomster av ett särskilt fenomen i avsikt att tillhandahålla en djupgående redogörelse för händelser, förhållanden, erfarenheter eller processer som förekommer i detta särskilda fall” (2009, s. 59). Vidare anser Denscombe (2009) att fallstudiers målsättning är att klarlägga det generella genom att undersöka det enskilda. Fallstudien är en studie på djupet som fokuserar på det holistiska perspektivet (2009, s. 59-61).

Enligt Flyvbjerg (2006) är det en vanlig missuppfattning att teoretisk kunskap är mer värdefull än praktisk kontextbunden kunskap (2006, s. 221). Det innebär, som jag ser det, att en fallstudie är väl lämpad för att förstå praktiken inom en kontext och därmed binda samman teori med praktik.

Pilotstudie

Med utgångspunkt i en strategi som syftar till upptäcktsstyrd undersökning genomfördes en pilotstudie i avsikt att definiera vilken typ av data jag skulle samla in och vilka metoder jag skulle använda mig av i fallstudien. Yin, R.K. (2003) skriver att en pilotstudie kan vara till hjälp i ovan beskrivna avseende. Yin (2003) anser att det material som redovisas från en pilotstudie först och främst bör behandla de lärdomar som dragits av hur undersökningsstrategin och insamlingsmetoderna för empiriskt material bör ske i fallstudien (2003, s. 79-80). Pilotstudien skedde i samband med att en kurs vid SLU i Alnarp hade seminarium vid Filborna skogspark i Helsingborg, 2013-04-04. Slutsatsen av pilotstudien var att den metod som var bäst lämpad för senare fallstudie var semistrukturerad eller ostrukturerad intervju. Denna slutsats grundades på att observation och deltagande observation med största sannolikhet skulle bli alltför tidsödande och inte passa inom tidsramen för färdigställandet av detta examensarbete. En annan slutsats var att genomföra en kvalitativ studie. Ytterligare en slutsats från pilotstudien var att avgränsa fallstudien till en kommunal parkförvaltning med parkskötsel i egen regi eller intraprenad, eftersom jag, genom pilotstudien, insåg att det fanns en mångfald av organisationsformer av parkförvaltningar.

Val av plats för fallstudie

Det slutgiltiga valet av fall uppfyller avgränsningen om att fallstudien skulle genomföras i en kommunal parkförvaltning. Härtill har det slutgiltiga valet även präglats av bekvämlighets- och tillträdesskäl. Denscombe (2009) menar ”om alternativen är lika ändamålsriktiga, är det rimligt att forskaren väljer det/de alternativ som innebär minst antal resor, lägsta kostnader och de minsta svårigheterna när det gäller att få tillträde” (2009, s. 66). Valet föll på parkförvaltningen i Ängelholms kommun på grund av dess relativt nära lokalisering samt på grund av möjligheten till tillträde. Tillträdet berodde till största del

på mina tidigare anställningar som semestervikarie inom förvaltningen.

Metodval för insamling av material i fallstudien

Med pilotstudien och dess resultat i åtanke valde jag att använda intervju som min främsta metod för att samla in material i fallstudien. Denscombe (2009) anser att intervjuer är lämpliga som metod för insamling av empiriskt material för att studera komplexa och subtila fenomen. Därmed kan intervjuerna användas för att få reda på åsikter, känslor, uppfattningar och erfarenheter (2009, s. 233). Enligt Wallén (1996) avspeglar strukturerade intervjuer en förstahandsuppfattning (1996, s. 78). Med utgångspunkt i min övergripande strategi insåg jag att strukturerade intervjuer inte var ett lämpligt sätt att närma mig ämnet så öppet som möjligt, enligt induktiv metodik. Den typ av intervju som jag använde mig av var semistrukturerad intervju som enligt Denscombe (2009) innebär att intervjuaren har förberett sig med en lista av ämnen som är tänkta att behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjutypen är flexibel gällande ämnenas ordningsföljd och tillåter därmed att den intervjuade utvecklar sina tankar och idéer och talar mer öppet om de ämnen som tas upp (2009, s. 234-235).

Under intervjuerna användes en intervjuguide, (se bilaga 1). Intervjufrågorna var konstruerade på ett sätt att de inte kunde besvaras med ett ja eller nej, för att på så sätt föra ett samtal med intervjugästerna. Således användes intervjuguiden i syfte att föra samtalen vidare och försöka få intervjugästerna att reflektera kring ämnet, något som är en fördel för att få reda på åsikter, uppfattningar och erfarenheter. Inom ramen för fallstudien intervjuades sex stycken aktörer, varav fyra var parkförvaltare och två var tjänstemän i olika hierarkiska positioner. Följande aktörer har intervjuats i fallstudien – avdelningschefen för Stadsmiljö även benämnd som TK Gata, Park & Trafik (Stadsträdgårdsmästaren, 2013-08-06), arbetsledaren på TK intraprenad (parkingenjör, 2013-06-19), fyra parkförvaltare på TK intraprenad (parkförvaltare 1-4, 2013-06-19). På grund av etiska överväganden redovisas inte aktörerna i närmare precisering än ovan.

Längden på de sex intervjuerna varierade mellan 45 minuter och 105 minuter. Under intervjuernas gång verifierades informationen samtidigt som korta

noteringar nedtecknades. Intervjuerna spelades in, varefter det inspelade materialet skrevs ned. Mängden material från intervjuerna resulterade i knappt fem timmars inspelning. Intervjuerna blev nedskrivna i sin helhet, motsvarande 31 A4-sidor, vilka låg till grund för tolkning och analys av fallet. Tolkning och analys av materialet skedde med utgångspunkt i kvalitativ dataanalys, vilket enligt Denscombe (2009) kan användas vid induktiv metodik. Kvalitativ dataanalys grundas i fyra principer: a) att förankra analys och slutsatser i data, b) att genomföra noggrann läsning av data, c) att undvika införande av fördomar i analys av data, d) att analysen av data ska vara en repetitiv process (2009, s. 367-369). Rapporteringen av fallet utgörs av en sammanställning av det tolkade och analyserade materialet från intervjuerna, samt kompletterande dokument.

Undersökning: min designprocess, huvudspår 2

För att undersöka design som lämplig praktik för nyskapande och utveckling i förvaltningsskedet, i rollen som parkförvaltare, användes en strategi inspirerad av aktionsforskning. Enligt Denscombe (2009) innebär aktionsforskning som strategi bland annat att en undersökning genomförs som del av en praktik, där undersökning och handling är nära förenade. Aktionsforskning kan användas för att lära sig hur något fungerar samt hur praktiken kan förbättras (2009, s. 170-172).

Att utöva design är, enligt Wikberg Nilsson, Å. (2012), det bästa sättet att undersöka och få bättre förståelse för en praktik likt design (2012, s. 27). Med utgångspunkt i föregående och examensarbetets syfte och mål var min strategi att undersöka min egen praktik i rollen som parkförvaltare. Undersökningen innebar att min egen skapandeprocess, det vill säga min designprocess, sattes på prov i rollen som parkförvaltare. För att kunna undersöka sin egen praktik och om möjligt förbättra den krävs, enligt Denscombe (2009), en viss grad av reflektion med utgångspunkt i strategin för aktionsforskning. I avsikt att utforska sitt eget handlande bör reflektionen vara medveten och systematisk (2009, s. 172-173). Enligt Stolterman, E. (2007) bör reflektionen gälla både tanke och hand, eftersom en designer arbetar i en abstrakt tankevärld samtidigt som handen utforskar idéer och material. Stolter-

man (2007) menar vidare ”en designer kan inte överlåta tanken till någon annan, inte heller överlåta handen. En designer måste ta ansvaret för båda och måste därför utveckla ett reflekterande tänkande som omfattar både tanke och hand.” (2007, s. 15). Med utgångspunkt i Stoltermans (2007) resonemang är det den involverade designern som är bäst lämpad att undersöka designprocessen. Undersökningen av en designprocess i förvaltningsskedet rör därmed en undersökning av min egen designprocess.

Val av plats för undersökning av min designprocess

Undersökningen skedde i samband med ett semestervikariat som parkförvaltare inom odling-senheten i Alnarp. Min anställning som semestervikarierande parkförvaltare innebar att sköta Alnarps Västerskog och Tor Nitzelius Park, vilka ingår i Alnarps landskapslaboratorium. Alnarps landskapslaboratorium är knutet till Sveriges lantbruksuniversitet, SLU, där forskare och institutioner erbjuds ett fältlaboratorium för studier och demonstrationer av olika åtgärder som kan verka för att förbättra miljön (Folkesson, A. 1996, s. 3). Enligt Jönsson & Gustavsson (2002) medför landskapslaboratoriets design en möjlighet att undersöka skötselrelaterade frågor på olika skalor. Intentionen med landskapslaboratoriet är, kortfattat, fokus på vad som är av betydelse för framtida design och förvaltning av parker, tätortsnära grönområden och tätortsnära woodlands (Jönsson & Gustavsson 2002, s. 42). Alnarps landskapslaboratorium har två systerlaboratorier som även de är knutna till SLU Alnarp. Snogeholms landskapslaboratorium med fokus på skogsodling/skogsplantering och olika typer av skogsbruk utgör ett av dessa. Det andra landskapslaboratoriet återfinns i Holstebro, Danmark, vars fokus ligger på nya typer av tätortsnära skogslandskap och boendes interaktion med landskapet (Nielsen, A.B. 2011, s. 4, 10-11).

Undersökningen av min designprocess utfördes i Alnarps västerskog. I Alnarps västerskog bedrivs skötseln i syfte att dels vidmakthålla befintlig struktur och växtlighet, dels påverka och styra växtligheten i olika riktning. Skötselmomenten i Alnarps västerskog utförs till största del av den ansvariga skötselpersonalen, men det förekommer även inslag med skötselhandlingar utförda av forskare och studenter (Svensson, E. 2013). En del av de skötselhandlingar

som har utförts av forskare och studenter bidrog till mitt val av att förlägga min undersökning till Alnarps landskapslaboratorium.

I Alnarps landskapslaboratorium genomfördes serie av projekt under rubriken “Young managers express themselves in young landscapes” där platser, stråk och innerbeståndsmiljöer formgavs av landskapsarkitekter, konstnärer, jägmästare, hortonomer och landskapsingenjörer (Gustavsson, R. 2015). Resultaten av dessa projekt har bland annat varit föremål för den undervisning som jag genom mina landskapsarkitektstudier tagit del av, i synnerhet genom kurserna *Park- och Naturvårdsförvaltning* samt *Dynamic Vegetation Design*. Detta kom sig av att jag som landskapsarkitektstudent hade utfört liknande (nyskapande och utvecklande) skötselhandlingar i Alnarps landskapslaboratorium genom kursen *Dynamic Vegetation Design* vid SLU i Alnarp. Genom kursen *Dynamic Vegetation Design* ges studenter möjlighet att arbeta med skötsel som syftar till utveckling av platser, stråk och olika typer av kant- och brynzoner samt trädbestånd. Genom kursen *Park- och Naturvårdsförvaltning* erhöll jag som landskapsarkitektstudent erfarenheter av kreativ landskapsvård samt tolkning av platser och stråk. Detta togs i synnerhet uttryck genom att handgrip-ligen, genom skötsel, omgestalta utvalda platser på Karön i Blekinge skärgård. De erfarenheter som jag har erhållit genom landskapsarkitektstudier (det vill säga studier av andra aktörers projekt med liknande upplägg som min undersökning) har legat till grund för min undersökning av min designprocess i Alnarps landskapslaboratorium. Därtill, just på grund av mina tidigare erfarenheter, har min undersökning tillagts en reflekterande dimension.

Eftersom Alnarps landskapslaboratorium är knutet till SLU där det bedrivs forskning, undervisning och demonstrationer, är organisationen relativt unik (Svensson 2013). I intervjun med den operativt skötselansvariga för Alnarps landskapslaboratorium, Erik Svensson, berättade han att på grund av god kommunikation inom verksamheten fanns det möjlighet att genomföra egna initiativ på ytor som inte berörs av forskning (Svensson, 2013). Efter diskussion med Erik Svensson angående mitt syfte och mål uppkom möjligheten att utföra min undersökning inom skötselramarna för landskapslaboratoriet.

Metodval för insamling av material för min undersökning

Ambitionen var att i rollen som parkförvaltare bedriva skötsel dels inom skötselramarna, dels för nyskapande och utveckling. Således bedrevs skötseln med utgångspunkt i förvaltning av ytor, platser och objekt men även med inslag av nyskapande och utvecklande skötsel. De nyskapande och utvecklande inslagen dokumenterades.

Dokumentering av praktisk undersökning av design kan enligt Mäkelä, M. & Nimkulrat, N. (2011) ses som en medveten reflektion. Detta gäller olika typer av dokumentering, vare sig det är fotografering, skisser, loggböcker, etcetera (2011, s. 1, 8). Min undersökning av designprocessen dokumenterades fortlöpande genom fotografier. Enligt Mäkelä & Nimkulrat (2011) bör inte dokumentationen ses som underlag för teoribildning, snarare ett sätt att artikulera reflektioner under processen som i ett senare skede kan användas för att förstå och förbättra den egna praktiken (2011, s. 8). Rapporteringen av min praktik som parkförvaltare bygger till största del på fotografier med beskrivande text, figurer och kartor.

Begrepp

Anpassningsinriktat lärande

Det är ett lärande som handlar om att finna och följa givna instruktioner och direktiv eller rutiner och tankesätt. Denna lärandeform är en nödvändighet för att erhålla kunskap, känna till principer och regler samt i förlängningen en förutsättning för effektiv verksamhet (Ellström 2005, s. 184; Ellström 2001, s. 25). Se utförligare beskrivning på sidan 20.

Den nyskapande subkulturen

Den nyskapande kulturen karaktäriseras som ”mer utbildning, ett ifrågasättande av gamla traditioner och ett kreativt arbetssätt. Ett ledarskap som är mer inkluderande, mindre prestigefyllt och kontrollerande liksom ett medarbetarskap som är mer nätverkande och ansvarstagande kan märkas” (Bengtsson 2010, s. 206). Se utförligare beskrivning på sidorna 22-23.

Den traditionsbärande subkulturen

Den traditionsbärande kulturen karakteriseras av ”erfarenhetsbaserad kunskap från mångårig praxis där färdigheter och förtroenheter i det praktiska utförandet premieras” (Bengtsson 2010, s. 206). Se utförligare beskrivning på sidorna 22-23.

Design

En förmåga att föreställa sig något som ännu inte existerar, varefter det konkretiseras som ett nytt och användbart tillskott (Nelson & Stolterman 2012, s. 12). Se utförligare beskrivning på sidorna 35-36.

Formella organisatoriska faktorer

I detta examensarbete avses, enligt Jacobsen & Thorsvik (2008), mål och strategi samt den formella organisationsstrukturen (2008, s. 17).

Informella organisatoriska faktorer

I detta examensarbete avses, enligt Jacobsen & Thorsvik (2008), organisationskultur och organisationens maktförhållanden (2008, s. 18).

Initiativtagande

Att ta initiativ innebär att förändra en rådande situation mot en bättre och därmed utmana istället för att passivt anpassa sig (Crant, J.M. 2000, s. 436). Se utförligare beskrivning på sidorna 18-19.

Innovation

Innovation kan ses som en process för fabricering av kreativa idéer samt implementering av dessa inom en organisation (Dorenbosch et al. 2005, s. 129; Amabile, T.M. 1996, s. 1; Unsworth & Parker 2003, s. 178).

Handlingsutrymme

Med handlingsutrymme menas den frihet som en aktör har avseende tolkning av mål, uppgifter och metoder för att lösa dessa, samt utvärdering av de resultat som uppnås (Ellström 1996, s. 24).

Kreativitet

Kreativitet innebär generering av nya och användbara idéer inom ett område (Amabile 1997, s.40; Amabile 1996, s. 1). Se utförligare beskrivning på sidan 18.

Lärande

Med lärande avses i examensarbetet informellt lärande. Informellt lärande sker genom arbete som en följd av handlingar (Ellström 1996, s. 10).

Organisationskultur

”Organisationskultur består av värderingar, social sammanhållning och gruppsyck, till exempel uttryckt genom informella regler om vilket slags beteende som accepteras i en organisation.” (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.18)

Parkförvaltare

Med parkförvaltare avses i detta examensarbete aktörer inom den operativa nivån inom en parkförvaltning.

Proaktivt beteende, se även initiativtagande

En aktör som på förhand agerar för att påverka antingen sig själv eller sin omgivning uppvisar ett proaktivt beteende (Grant, A.M. & Ashford, S.J. 2008, s. 8).

Skissa

Skissande innebär att tanke och handling inte är åtskilda samt att mening skapas (Lawson 2005, s. 293; Löwgren & Stolterman 2004, s. 38; Molander 1993, s. 146-147)

Skötselideal

Aktörers målsättningar och värdegrunder som ligger till grund för hur utförande av skötsel sker, det vill säga aktörernas tankesätt och prioriteringar i agerandet (Bengtsson 2010, s.162, 211).
Se utförligare beskrivning på sidan 22.

Svart kreativitet

Svart kreativitet innebär icke belönad, ouppmärksammas eller icke erkänd kreativitet (Ellström 2001, s. 31). Se även sidan 21.

Utforskande

För att nytänkande ska äga rum krävs en form av kunskap som kallas utforskning, ”exploration”, vilket innebär sökande efter nya möjligheter (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.388).). Se utförligare beskrivning på sidan 19.

Utförandets logik

Utförandets logik betonar att saker och ting ska göras effektivt och lärandet är fokuserat på bemästring av rutiner och procedurer (Ellström 2005, s. 187; Ellström 2001, s. 30-31).
Se utförligare beskrivning på sidan 21.

Utnyttjande

Effektivitet utgörs av en form av kunskap som bidrar till bättre utnyttjande, ”exploitation”, av aktuella resurser (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.388). Se utförligare beskrivning på sidan 19.

Utvecklingens logik

I utvecklingens logik betonas reflektion, alternativtänkande, risktagande och ett lärande som är kopplat till praktiskt provande av olika handlingsalternativ (Ellström 2005, s. 189).
Se utförligare beskrivning på sidan 21.

Utvecklingsinriktat lärande

I det utvecklingsinriktade lärandet ligger fokus på att lära sig formulera problem och inte enbart lösa givna problem, utan snarare identifiera och definiera problemet. Detta förutsätter ett ifrågasättande och omprövande av rutiner för att finna nya tillvägagångssätt (Ellström 2005, s. 185).
Se utförligare beskrivning på sidan 20.

Kapitel 1

Kreativitet och initiativtagande i en organisatorisk kontext

Första huvudspåret

Litteraturstudie, huvudspår 1

Bakgrund

Sedan slutet av 1980-talet har utveckling av parker inte varit högst upp på agendan för de svenska parkförvaltningarna eftersom stora resurser har lagts på organisatoriska förändringar och effektivisering (Randrup, T.B. & Persson, B. 2009, s. 39). Flertalet källor framhåller en politisk vilja att effektivisera inom den offentliga sektorn och samtidigt skapa rum för den privata marknaden genom att konkurrensutsätta flera offentliga tjänster. Omstruktureringar, nedskärningar och effektivisering har varit nödvändiga och kommer även i framtiden vara nödvändiga för att parkförvaltningarna ska bli, eller bibehålla, sin kontinuitet som funktionella organisationer. (Göransson, S. 2005, s.2; Randrup & Persson 2009, s.31; Randrup, T.B., Balsby Nielsen, J., Bertelsen, B.U., Binder Jensen, J.C., Damgaard, C., Nuppenau, C., Østerbye, L. & Sejr, K. 2004, s. 15-16). Denna utveckling har bidragit till att det har uppstått en mångfald av organisationsmönster av decentraliserade parkförvaltningar (Randrup & Persson 2009, s.35). För att nå en mer effektiv förvaltning anses målstyrning vara ett viktigt incitament (Miller, R.W. 1997, s. 318-319).

Trenden med decentraliserade organisationer och aktörer styrda genom mål- och resultatstyrning innebär att kreativitet och initiativtagande kan vara nödvändiga för en produktiv och effektiv verksamhet (Unsworth, K. L. & Parker, S. 2003, s. 177; Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. 2006, s. 636). Kreativitet och initiativtagande av de operativa aktörerna är ytterst viktiga eftersom de är i direkt kontakt med omvärlden, och kan därav förse organisationen med förslag och information kring vad som kan förbättras för att bättre passa omvärlden (Unsworth & Parker 2003, s. 177). Parkförvaltarna på den operativa nivån har detaljerad information om verksamheternas grönområden och lokala förhållanden på olika platser som de sköter, vilket anses vara värdefullt (Bengtsson, P. N. 2010, s. 211; Randrup & Persson 2009, s.39).

För att parkförvaltningarna ska utvecklas tror Randrup & Persson (2009) att det strategiska arbetet likt planering kommer att öka i framtiden. De fann

i sin undersökning av nordiska parkförvaltningar att det strategiska arbetet enbart utgjorde en liten del av parkförvaltningarnas arbetsuppgifter. Randrup & Persson (2009) menar vidare att en ökad strategisk medvetenhet skulle gagna parkförvaltningarna genom att stärka deras position och intressen inom kommunerna. Utan fokus på långsiktig planering med inriktning mot den operativa skötseln är risken att de dynamiska grönyrtorna enbart blir underhållna, något som i förlängningen skulle kunna leda till sämre kvalitet på grund av utebliven utveckling. Randrup & Persson (2009) skriver vidare att trots den detaljerade informationen om verksamhetens grönområden saknar den operativa nivån en tillräcklig överblick för att kunna producera kompletta planer och strategier (2009, s. 38-39).

Andra hävdar dock att de operativa parkförvaltarna borde gå från ett reaktivt arbetssätt mot ett mer proaktivt, det vill säga mot kreativitet och initiativtagande, för att på så sätt gynna utveckling och effektivitet av såväl verksamhet som grönområden (Dunnet, N., Swanwick, C., Woolley, H. 2002, s. 204; Kendle, T., Rose, J. E., Oikawa, J. 2000, s. 292; Bengtsson 2010, s. 209, 222). En av parkförvaltningarnas viktigaste utmaningar är att utveckla och förändra de organisatoriska rollerna, genomgående i hela organisationen. Samtidigt är det viktigt för att nå en bättre effektivitet och även leda till större initiativtagande med kreativa sätt att ta sig an och lösa olika problem, även i den operativa delen av verksamheten (Dunnet et al. 2002, s. 204; Bengtsson 2010, s. 222).

Kreativitet och initiativtagande

Det finns en mängd olika snarlika begrepp som berör ett beteende där aktörer gör mer än vad som förväntas av dem, sett till deras organisatoriska roll, för att skapa nya idéer, förbättring och åstadkomma något nytt (Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. 2005, s. 129). Mycket av detta fångas upp i begreppet innovation som ibland förväxlas med kreativitet (Unsworth & Parker 2003, s. 178). Innovation sägs tillhöra organisatorisk nivå och kreativitet och initiativtagande hör till individnivå, där den sistnämnda sägs utgöra ett första steg för innovation (Rollof 1999, s. 85, 118; Amabile, T.M. 1997, s. 40; Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham, G.R. 2004, s. 934; Unsworth & Parker 2003, s. 178; Näringsdepartementet 2012, s. 9-10). Eftersom

kreativitet och initiativtagande hör till individnivå ägnas resten av detta avsnitt åt ökad förståelse kring dessa begrepp.

Kreativitet

Kreativitet är ett omdebatterat begrepp, vilket gör definitionen svår, men i flera källor definieras kreativitet som att det berör en process för utveckling av idéer om procedurer, produkter och metoder vilka är nyskapande och potentiellt användbara inom en domän. Kreativa idéer kan genereras av aktörer på alla organisatorisk nivåer (Shalley et al. 2004, s. 934; Burtleson, W. 2005, s. 437). Kort sammanfattat ses kreativitet som generering av nya och användbara idéer inom ett område (Amabile 1997, s.40; Amabile 1996, s. 1). Kreativitet är ett begrepp som baseras på subjektiva bedömningar inom en domän, eftersom både nyskapande och potentiellt användbar relateras till en kontext. Vad som är kreativitet, är det till den utsträckning som flertalet individer inom en domän är överens om och anser kan bedömas som kreativt. Det måste alltså finnas en konsensus inom en kontext för vad som är kreativt (Amabile 1996, s. 4-5).

Att kreativitet inte enbart är en produkt av en enskild individ utan ett socialt systems bedömning av en individs produkt är något som även Csikszentmihalyi, M. (1999) anser. I systemet sker ett samspel mellan de som genererar bidrag (de kreativa individerna), de som bedömer (gatekeepers in the field) samt kunskapen om domänen. Många genererade nyskapande idéer kan alltså försvinna eftersom de som bedömer (gatekeepers) inte sanktionerar alla bidrag, till följd av att bidrag/idéer inte anses passande. Bedömningen görs med utgångspunkt i kunskap om bidraget sett till organisationens överordnade perspektiv, vari mål, inriktning, behov, etcetera är inkluderat. Olika individer har olika förutsättningar för kreativitet, beroende på deras personliga kvaliteter och var de är positionerade i organisationen. Olika organisatoriska roller ger med andra ord olika förutsättningar (1999, s. 313,315-320). Med detta tolkar jag kreativitet som en social process, vari olika individer spelar olika roller. När det gäller rollen för de som bedömer kreativa bidrag anser Burtleson (2005) att det inte enbart gäller att se bedömningen gjord utifrån en organisatorisk roll utan även som bedömning inom den enskilda individen (2005, s. 440).

Kreativa individer

Kreativa individer ser problem på nydanande sätt. De letar efter nya sätt att betrakta ett problem, samtidigt som de tar risker och står för vad de tror på. De försöker överkomma hinder och svårigheter som andra gett efter för. För att vara kreativ måste först nyskapande idéer utvecklas, varefter idéerna analyseras och kan säljas in hos andra aktörer (Sternberg 2012, s. 3-5).

Enligt Amabile (1998, 1997, 1996) innebär kreativitet, att en idé måste vara passande, användbar och möjlig att utföra. Kreativitet på individnivå inkluderar tre komponenter: expertis, kreativt tänkande och inre motivation, vilka alla är av betydelse för kreativitet inom vilket område som helst. Expertis eller kunskap inom en domän sägs utgöra grunden för all kreativitet, eftersom kunskapen används för att utforska och lösa problem. Med komponenten kreativt tänkande avses hur en individ tar sig an problem och lösningar, det vill säga förmågan att tänka utanför ramarna och sätta olika idéer i nya kombinationer. De två första komponenterna kan ses som individens resurser för kreativitet medan den sista, inre motivation, bestämmer vad individen kommer att göra. Detta innebär att en individ är som mest kreativ då denne känner sig motiverad genom intresse och utmaning i ett problem, utan externt tryck (1998, s. 78-79; 1997, s.42-44; 1996, s. 4-7).

Det är dock viktigt att inte bara se till de tre faktorerna på individnivå utan även till en fjärde faktor, individens omgivande miljö. Amabile (1998, 1997) beskriver i detta sammanhang betydelsen av utmaningar, det vill säga att matcha aktörer med arbetsuppgifter som de både är intresserade av och har kunskap om. Det gäller även att ge aktörerna handlingsutrymme, resurser (gällande tid och pengar) och även uppmuntran och organisatorisk support (1998, s. 80-84; 1997, s.47-50).

Initiativtagande – proaktivt beteende

Aktörer som på förhand agerar för att påverka antingen sig själva eller sin omgivning uppvisar ett proaktivt beteende (Grant, A.M. & Ashford, S.J. 2008, s. 8). Att ta initiativ för att förändra en rådande situation till en bättre och därmed utmana istället för passivt anpassa sig, hör till ett proaktivt beteende (Crant, J.M. 2000, s. 436). Det som är utmärkande

för proaktivt beteende är att det kan karaktäriseras som självinitierat, handlings- och framtidsorienterat (Belschak, F. & Den Hartog, D. 2010, s. 886; Unsworth & Parker 2003, s. 179). Initiativtagande kan exempelvis vara feedbacksökande, förslag till förbättringar, påpeka felaktigheter inom organisationen med mera (Belschak & Den Hartog 2010, s. 886). Initiativtagande kan ske både inom och utanför ramarna för en aktörs organisatoriska roll. Att söka feedback på en utförd handling, eller slutföra uppgifter före schema kan anses tillhöra rollen, in-role. Initiativtagande som sker utanför rollen, extra-role, ändrar ramarna för rollen i den mening att handlingarna går utanför målsättning och specifikationer (Grant & Ashford 2008, s. 8-9).

Initiativtagande är ett bredare begrepp än kreativitet

Eftersom proaktivt beteende karaktäriseras av självinitierade, handlingsorienterade komponenter så innebär det ett beteende som är närmare innovation än kreativitet. Kreativitet handlar om generering av idéer medan innovation även innehåller ett implementerande steg (Unsworth, K.L. 2001, s. 290). Initiativtagande kan å ena sidan resultera i kreativitet och innovation men resultatet kan å andra sidan innebära problemlösning och hantering av olika krav, vilket gör begreppet bredare än just innovation och kreativitet. Initiativtagande är inte nödvändigtvis kreativa eftersom de inte kräver öppenhet (tillit) likt kreativitet, men för att få en idé implementerad krävs i allmänhet ett proaktivt beteende. Initiativtagande är dock relevant för kreativitet, sett till den självinitierade komponenten, eftersom den innebär både problemlösning och generering av lösningar. (Unsworth & Parker 2003, s. 180-181, 184). I likhet med kreativitet, spelar individens inre motivation en avgörande roll för proaktivt beteende. Visserligen kan motivation sprungen ur externa faktorer påverka, men proaktivt beteende är mest sannolikt att inträffa då en aktör har inre motivation för en uppgift. Har aktören även en flexibel organisatorisk roll, uppmuntran, support och möjligheter att agera, ökar chanserna för initiativtagande (Unsworth & Parker 2003, s. 187, 191).

Utforskande kontra utnyttjande

Initiativtagande är nödvändigt på alla organisatoriska nivåer. Den operativa nivån, den verkställande, utgör en lika viktig källa för förnyelse och förbättringar som den strategiska nivån (Frankelius, P. & Utbult, M. 2009, s.154; Frese, M. & Fay, D. 2001, s. 175). Det finns dock en inneboende motsägelse med initiativtagande. Å ena sidan förväntas aktörer på den operativa nivån ta initiativ och uppvisa ett proaktivt beteende för att medverka till nyskapande och förnyelse. Å andra sidan bestraffas aktörers initiativtagande eftersom deras beteende inte är i linje med verksamhetens produktion, intressen och värderingar (Belschak & Den Hartog 2010, s. 888).

Denna motsägelse är något som kan ses som ett klassiskt dilemma, det vill säga finna en balans mellan effektivitet och nyskapande inom en verksamhet. Motsägelsen innebär även fokus på olika former av lärande, där effektivitet utgörs av en form av kunskap som bidrar till bättre utnyttjande, ”exploitation”, av aktuella resurser. För att nytänkande ska äga rum krävs en annan form av kunskap som kallas utforskning, ”exploration”, vilket innebär sökande efter nya möjligheter (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.388). Initiativtagande är relaterat till utforskande som är förknippat med risktagande, experimenterande, flexibilitet, felhantering med mera (Frese, M. & Fay, D. 2001, s. 175). Kreativitet behöver, i likhet med initiativtagande, frihet för att frodas. Balansen mellan det målstyrda utnyttjandet (exploitation) och utforskandet (exploration) är en svår avvägning att få till inom en organisation. Det innebär att finna en balans mellan å ena sidan effektivitet, måluppfyllnad, lönsamhet och å andra sidan kunskapsöverföring, risktagande och kompetensutveckling (Rollof 1999, s. 152-153).

För en organisation kan proaktiva aktörer ses både som något positivt och negativt. Positivt i den bemärkelsen att proaktiva aktörer ofta når bättre resultat med arbetet, är engagerade i arbetet samt även har bra välbefinnande. På det hela taget kan proaktivt beteende förväntas leda till positiva effekter för såväl enskild aktör som för organisation. Enbart positiva effekter är onekligen inte hela sanningen. En proaktiv aktör som gör mer än förväntat kan leda till stress dels vad gäller aktörens fortsatta prestationer och dels vad gäller aktörens

medarbetare som inte gör något extra och uppvisar ett proaktivt beteende. Proaktivt beteende kan därmed, i negativ bemärkelse, leda till stress, ökad spänning mellan anställda samt hindra organisatoriskt lärande (Belschak & Den Hartog 2010, s. 888-889). För att en aktör på den operativa nivån ska kunna ta initiativ, det vill säga testa saker och göra misstag, måste det finnas en ömsesidig tillit mellan aktören och ledning. Därav är gemensamma värderingar inom en organisation viktiga för att aktörer ska vara införstådda med hur de ska agera och får agera. En aktör som tar initiativ måste även ha fallenhet för att lära sig av sina misstag (Frankelius & Utbult 2009, s.153, 156, 160).

Men hur vet medarbetarna hur de ska agera och får agera? Hur spelar det in på kreativitet och initiativtagande?

Lärande, att veta hur man ska handla, att känna till sin roll.

De två processerna arbete och lärande är nära sammankopplade och svåra att skilja åt. Lärande kan därmed ses som en del av de aktiviteter som utgör det dagliga arbetet (Ellström, P.-E. 1996, s. 16). Urvalet av dessa aktiviteter sker inom ramen för och i samspel med, de möjligheter och begränsningar som skapas inom organisationens formella och informella förhållanden, samt individens erfarenheter och subjektivitet (kunskap, intressen, värderingar, etc.) (Ellström 2005, s. 184; Ellström 2001, s. 24). Detta medför att lärande i arbetet hänger samman med individens bakgrund, de handlingar som individen utför och även samspelet mellan individ och omgivning (Ellström 1996, s. 22; Ellström 2005, s. 184). Lärandet kan ses som en process där kompetens och kunskap bildas inom den praktikgemenskap en individ ingår i. Praktikgemenskapen skär över formella gränser för såväl inom som mellan olika organisationer och bidrar till att överföra etablerade rutiner och arbetssätt men även till att utveckla ny kunskap och nya arbetssätt. En individ kan således ha ett arbetssätt och handla i enlighet med rådande praktikgemenskap och även utmana denna genom nyskapande handlingar (Svensson, L., Brulin, G., Ellström 2002, s. 46; Ellström 2001, s. 22).

Individen kan därmed påverka sin omgivning genom sitt handlande (Ellström 2001, s. 24). Handlingar formas mellan individ och omgivning genom

anpassningar till rådande och förändrade omständigheter. Ellström (1996) tar upp fyra handlingsnivåer, vilka relaterar till olika typer av lärande (1996, s. 28-31). Ellström (2005, 2001) skiljer på anpassningsinriktat lärande och utvecklingsinriktat (kreativt) lärande. I det anpassningsinriktade (reproduktiva) lärandet finns de två lägsta handlingsnivåerna, rutiniserat och regelbaserat handlande, där lärandet avser att aktörerna tillägnar sig kunskaper, löser problem, och lär sig utifrån givna förutsättningar, mål och uppgifter utan att ifrågasätta dessa. Det är ett lärande som handlar om att finna och följa givna instruktioner och direktiv eller rutiner och tankesätt. Denna lärandeform är en nödvändighet för att erhålla kunskap, känna till principer och regler, och i förlängningen en förutsättning för effektiv verksamhet (2005, s. 184; 2001, s. 25).

I det utvecklingsinriktade lärandet, med kunskapsbaserat och reflektivt handlande, är det upp till aktörerna att själva finna, tolka och ifrågasätta förutsättningarna för uppgiften. På så vis lär sig aktörerna att utnyttja eller utvidga det handlingsutrymme som krävs för att fullfölja uppgiften. En organisation som ger aktörer stort handlingsutrymme gynnar med detta ett lärande som stöttar nytänkande och innovationsprocesser (Ellström 2005, s. 185; Svensson et al. 2002, s. 41-42). I det utvecklingsinriktade lärandet ligger fokus på att lära sig formulera problem och inte enbart lösa givna problem, utan snarare identifiera och definiera problemet. Detta förutsätter ett ifrågasättande och omprövande av rutiner för att finna nya tillvägagångssätt. Handlingsutrymme för att kunna experimentera och finna självvalda problem och nya tillvägagångssätt har stor betydelse för det utvecklingsinriktade lärandet (Ellström 2005, s. 185).

Lärande påverkas av organisationen

De två typerna av lärande existerar parallellt i en organisation och måste göra det för att ge balans mellan rutin och reflektion. Det anpassningsinriktade lärandet ger stabilitet och kontinuitet, medan det utvecklingsinriktade lärandet utgör en drivkraft för kreativitet och innovationer. Det anpassningsinriktade lärandet gynnas av tydliga ramar, medan det utvecklingsinriktade lärandet främjas då ramarna ifrågasätts och omprövas. Det utvecklingsinriktade lärandet kräver som tidigare nämnt handlingsutrymme men även delaktighet i planerings- och

genomförandeprocesser, ledningsstöd samt tid för reflektion (Svensson et al. 2002, s. 42).

De två lärandetyperna anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande hör till individnivå men paralleller kan även göras till verksamhetsnivå. Enligt Ellström (2005, 2001) kan man tala om två verksamhetslogiker, utförandets (produktionens) logik och utvecklingens logik. Dessa samexisterande verksamhetslogiker är nära kopplade till utnyttjande och utforskande, som nämnts i tidigare stycke (2005, s. 187; 2001, s. 30).

Utförandets (produktionens) logik betonar att saker och ting ska göras effektivt och lärandet är fokuserat mot bemästring av rutiner och procedurer, vilket innebär att rutiniserat och regelbaserat handlande dominerar. Tanken är att aktörer i verksamheten ska lära sig vad som gäller och därmed veta hur de bör, måste och får tänka och handla (Ellström 2005, s. 187; Ellström 2001, s. 30-31). I utvecklingens logik betonas reflektion, alternativtänkande, risktagande och ett lärande som är kopplat till praktiskt provande av olika handlingsalternativ. Tanken är att aktörer kritiskt ska reflektera kring sina handlingsmönster och föreställningar genom tanke sättet: arbetar jag med rätt sak? (Ellström 2005, s. 189). Enligt Ellström (2005) bör en verksamhet ha en balans mellan de två logikerna för att främja både en effektiv verksamhet och dess förnyelse. En för stark dominans av utvecklingens logik kan hota verksamhetens effektivitet samtidigt som en dominans av utförandets (produktionens) logik kan hindra verksamhetens utveckling (2005, s. 189). I en verksamhet som domineras av utförandets (produktionens) logik finns visserligen utrymme för kreativitet, men den figurerar inofficiellt i organisationens skuggsystem. Den kreativitet som finns i arbetsprocessen i utförandets (produktionens) logik är av betydelse för organisationens utveckling och effektivitet, men eftersom den inte erkänns och tas med i formella och officiella arbetsbeskrivningar tenderar det utvecklingsinriktade (kreativa) lärandet förskjutas till en undergroundtillvaro (Ellström 2005, s. 190-191). Kreativiteten blir inte belönad, uppmärksammas eller erkänd och kan benämnas som svart kreativitet (Ellström 2001, s. 31).

Sammanfattningsvis kan man konstatera, vilket tidigare nämnts, att individ och organisation påverkar varandra. Ellström (1996) skriver att organisationens utformning skapar möjligheter

och begränsningar för individen. Samtidigt utgör individens initiativtagande, eller brist på initiativ, dennes motivation och förmåga till handlingar, begränsningar och möjligheter för organisationen (1996, s. 68). Processer för förändring, nyskapande och lärande innebär ett handlande varvat med reflektion, learning by doing (Svensson et al. 2002, s. 47).

Vissa faktorer spelar en betydande roll för främjande av förändring, nyskapande och lärande. Klara och tydliga mål och visioner är exempelvis viktiga för en aktörs motivation och möjligheter att agera. Är aktören även delaktig i formuleringen av målen och reflekterar över dessa kan det innebära att denne kan ta initiativ att förändra målen när det krävs. Delaktighet och tid för utvecklingsaktiviteter är en annan viktig faktor. Ett bredare engagemang i planerings- och beslutsprocessen som leder fram till en förändring innebär oftast ett mer uthålligt och framgångsrikt arbete. Ledningsstöd i form av att skapa tryck för förändringar, legitimera och prioritera förändringsarbete är en annan viktig faktor. En ytterligare faktor är att det finns en kultur som gynnar lärande och förnyelse, det vill säga att betona initiativtagande, risktagande och ett kritiskt förhållningssätt för rådande ramar (Ellström 2001, s. 34-38).

Erfarenheter från parkförvaltningar

Landskapsarkitekt Bengtsson P.N. (2010) undersöker genom sin avhandling bland annat vad som styr olika parkförvaltningars skötselval, med fokus riktat mot samspel inom svenska parkförvaltningar. Enligt Bengtsson (2010) är förståelse för olika perspektiv inom en parkförvaltning och delaktighet av stor betydelse för att främja samspel, som i förlängningen talar för initiativtagande. Avstånd mellan strukturella nivåer och avstånd mellan kulturer, kan leda till skillnad i såväl visioner som målsättning och i förlängningen ett reaktivt arbetssätt (2010, s. 222).

För att utveckla parker krävs klarhet i avsikter och värderingar samt kommunikativa färdigheter (Bradshaw, A. D., Goode, D. A., Thorp, E. H. P. 1986, s. 259-260; Bengtsson 2010, s. 222, 224). Genom identifiering av olika skötselideal och kulturer inom parkförvaltningar, påvisar Bengtsson (2010) existensen av differentierat förhållningssätt till skötsel och förändringar, vilket med andra ord innebär att avsikter med skötselhandlingar och

målsättningar inte alltid är gemensamma inom en organisation (2010, s. 222-224).

Parkförvaltningar kan, enligt Bengtsson (2010), ses som mångtydiga organisationer. Detta yttrar sig endera som ett traditionellt tänkande med statisk syn på förvaltning eller endera som nytänkande med innovationsanda och nyskapande syn på förvaltning. Dessa synsätt på förvaltning utgör två sam-existerande (konkurrerande och kompletterande) subkulturer inom parkförvaltningars organisation-skultur, vilka benämns som den traditionsbärande-respektive nyskapande kulturen (2010, s. 206, 224). Den traditionsbärande kulturen karakteriseras följaktligen av ”erfarenhetsbaserad kunskap från mångårig praxis där färdigheter och förtroenheter i det praktiska utförandet premieras” (Bengtsson 2010, s. 206). Vidare menar Bengtsson (2010) att den nyskapande kulturen kan karaktäriseras som ”mer utbildning, ett ifrågasättande av gamla traditioner och ett kreativt arbetssätt. Ett ledarskap som är mer inkluderande, mindre prestigefyllt och kontrollerande liksom ett medarbetarskap som är mer nätverkande och ansvarstagande kan märkas” (2010, s. 206).

Skötseln som parkförvaltningarna hanterar sker genom synliga arbetsuppgifter, där skötseln kan ses som en metod för att uppnå målsättningen. Med skötselideal syftar Bengtsson (2010) på aktörernas, det vill säga parkförvaltarnas, målsättningar och värdegrunder som ligger till grund för hur utförandet av skötseln sker, det vill säga aktörernas tankesätt och prioriteringar i agerandet (2010, s. 162, 211). De fyra skötselidealen kan kopplas till de två subkulturerna, där den traditionsbärande kulturen domineras av ett estetiskt skötselideal och den nyskapande kulturen utgörs av en blandning mellan ett socialt- och ett ekologiskt skötselideal (Bengtsson 2010, s. 211).

Det sociala skötselidealet, något som enligt Bengtsson (2010) är överordnat skötseln i allmänhet, sägs innebära människors möjligheter till rekreation, upplevelser, mötesplatser och tillgänglighet (2010, s. 163). Det ekonomiska skötselidealet innebär att skötseln är anpassad till rådande resurser, det vill säga anpassning till förekommande manskap, maskiner, redskap, metoder och budget (Bengtsson 2010, s. 162-163). I det estetiska skötselidealet prioriteras parkens utseende, vilket innebär att skötseln förordas utföras så att grönyttorna blir

välskötta, städade och tilltalande för brukarna (Bengtsson 2010, s. 162). Det fjärde skötselidealet, det ekologiska, innebär att förvalta grönyttor med naturen som förebild för att generera varierande och upplevelserika miljöer (Bengtsson 2010, s. 163).

Subkulturernas inverkan på kreativitet och initiativtagande

Att det finns skilda kulturer inom en arbetsplats kan försvåra kommunikation mellan olika aktörer. Bengtsson (2010) som beskriver hur parkförvaltningars kulturer påverkar samspelet, menar att inom den nyskapande kulturen finns en drivkraft som är handlingsinriktad för att implementera idéer. Vidare utmärks den nyskapande kulturen exempelvis av försök att revoltera mot rådande ordning (2010, s. 214). I den traditionsbärande kulturen inställer man sig i det hierarkiska systemet och följer styrningskedjan, där överordnad styr över underordnad i organisationsstrukturen. Visserligen är det möjligt för en aktör inom den traditionsbärande kulturen att ta egna initiativ men de har, enligt Bengtsson (2010), inget att vinna på ett beteende med handlingar som ligger utanför rollen. Således utmärks den traditionsbärande kulturen av att arbete utförs i enlighet med rådande ramar (2010, s. 213). Att använda sig av beprövade metoder, kunskaper och erfarenheter sägs höra till den traditionsbärande kulturen, med kunskapsöverföring och lärande som sker från mästare till lärling. Inom den nyskapande kulturen utvecklas nya metoder, kunskaper och erfarenheter (Bengtsson 2010, s. 205, 214, 216).

Enligt Bengtsson (2010) kan både organisationsstruktur och den traditionsbärande kulturen motverka kommunikation vertikalt sett inom en organisation, vilket i förlängningen ger differentierade mål och försvårat samspel (2010, s. 216, 222). Detta medför, enligt Bengtsson (2010), försämring för den operativa nivån att våga prova nytt eftersom aktörerna på denna nivå kan anses ha begränsat handlingsutrymme. Om de operativa aktörerna har en mer begränsad frihet än de övre organisatoriska nivåerna kan det påverka hur den operativa nivån aktörer framför och förankrar förslag till förändrad skötsel uppåt i organisationen. Om en operativ aktör inte får gehör för förslag och idéer kan den, menar Bengtsson (2010), efter hand avstå från att ge idéer och förslag till förbättringar och i en del fall agera på eget bevåg utan att informera överordnad vad som är

utfört. Då en underordnad aktör avstår att informera, rapportera och ge förslag till överordnad kan det tyda på en frånvaro av tillit. En avsaknad av tillit försvårar samarbetet och att nå ett demokratiskt och handlingsinriktat arbete (2010, s. 216-217).

I de fall då samspelet inte fungerar behöver det inte nödvändigtvis tyda på brist på respekt mellan olika aktörer. Det kan snarare tyda på att aktörer agerar utifrån olika kunskaper eller tillhör olika kulturer, vilket i sin tur leder till att handlingar utförs efter olika mål och skötselideal (Bengtsson 2010, s. 220). I likhet med vad som tidigare har nämnts är förståelse för olika perspektiv och även delaktighet av stor vikt för att gynna nyskapande handlingar. En hierarkisk organisation med avgränsad rollfördelning där olika aktörer inte har möjlighet, sett till resurser och legitimitet, att hantera och utforska problem sägs därmed inte gynna nyskapande handlingar (Bengtsson 2010, s. 197, 215). För att öka förståelsen för olika perspektiv och delaktigheten inom en parkförvaltning förespråkar Bengtsson (2010) bland annat experimenterande med rollfördelning för att på så vis gynna motivationen (genom ökat ansvarstagande) samt för att åstadkomma ökade möjligheter till reflektion (2010, s. 221).

Fallstudie: Ängelholms kommuns parkförvaltning, huvudspår 1

Denna del innehåller en beskrivning av parkförvaltningen i Ängelholms kommun. Materialet som studien bygger på är huvudsakligen inhämtat genom intervjuer, med inslag av officiella dokument och platsbesök. Studien företogs under 2013.

Intervjuer och samtal har genomförts med personer på Tekniska kontoret, knutna till kommunens parkskötsel – avdelningschefen för Stadsmiljö, även benämnt som TK Gata, Park & Trafik (Stadsträdgårdsmästaren), arbetsledaren på TK intraprenad (parkingenjör), samt fyra parkförvaltare på TK intraprenad.

Strukturell indelning:

Parkförvaltningen: En introduktion ämnad att ge en övergripande bild av parkförvaltningen, med avseende på uppdrag, organisationsstruktur, olika aktörers roller (knutna till parkförvaltningen). Beskrivningen bygger på analys av officiella dokument samt intervjuer.

Målsättning: Parkförvaltningens målsättning samt den målsättning som parkförvaltarna arbetar efter gällande parkskötseln utgör den andra strukturella indelningen av denna fallstudie. I likhet med föregående del bygger även denna beskrivning på analys av officiella dokument och intervjuer.

Delaktighet: Beskrivningen av denna del bygger på analyser och tolkningar av intervjuer. Här behandlas medarbetarnas delaktighet i målformulering, planering och verksamhetsutveckling.

Parkförvaltarnas syn på kreativitet och initiativtagande: Värderingar och förhållningssätt om kreativitet och initiativtagande gällande parkskötsel. Beskrivningen bygger på analys och tolkning av intervjuer, samt platsbesök.

Parkförvaltningen, ny organisation

Sett till kommunens organisation tillhörde parkförvaltningen det tekniska kontoret i Ängelholm. Parkenheten var, vid undersökningen, en av fyra enheter i det tekniska kontoret. Det tekniska kontoret lydde i sin tur under en teknisk nämnd. Vid tiden då denna fallstudie genomfördes arbetades det aktivt, inom det tekniska kontoret, med att förnya verksamheten. Den första augusti 2012 genomgick det tekniska kontoret i Ängelholm organisatoriska förändringar, bland annat till följd av en genomlysning av organisationen. Något som genomlysningen visade på var bland annat en spretig organisation, bristande förmåga att klara konkurrensutsättning med mera. Omorganiseringen syftade till att renodla rollerna inom organisationen genom att inrätta tydligare beställare och utförare, för att på så sätt nå bättre organisatorisk effektivitet och tydlighet (Ängelholms kommun 2013a).

I samband med omorganiseringen av tekniska kontoret blev den operativa avdelningen för parkenheten, tidigare i egen regi, organiserad som utförarenheten TK Intraprenad inom TK Partners. Utförarenheten TK Intraprenad, tillika parkenheten, hade i uppdrag att förvalta 80 procent av den kommunala parkytan då sedan tidigare resterande tjugo procent förvaltades genom entreprenadavtal. Den nyskapade enheten TK Stadsmiljö fick, genom omorganisationen, beställarrollen med ansvar för planering, nyanläggning och drift av kommunens parker, grönområden, gator, torg, lekplatser, skogar och stränder. Stadsträdgårdsmästaren i kommunen och chef för TK Stadsmiljö, tidigare parkchef, berättade om den förändrade organisationen: "...om vi säger att vi var en parkavdelning tidigare där egentligen beställare och utförare var på samma avdelning, så sitter vi [TK Stadsmiljö] som beställare nu medan då TK Intraprenad är vår utförare, eller en annan extern entreprenör helt enkelt" (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Flera informanter, medverkande i denna fallstudie, påpekade att omorganisationen ännu inte nått sin slutgiltiga funktion. Detta berodde till viss del på att beställarverksamheten TK Stadsmiljö fortfarande var under utveckling och kunde, på grund av stor arbetsbörda med bland annat framtagande av förfrågningssunderlag, skötsel- och underhållsplaner, således inte lämna fullfjädrade beställningar.

I rollen som den högst ansvariga för avdelningen TK Stadsmiljö menade stadsträdgårdsmästaren att den nya organisationen, läs tekniska kontoret, var på rätt väg. Den nya avdelningen TK Stadsmiljö hade fått ett helhetsansvar som tidigare inte funnits inom kommunen, då avdelningarna för park, gata och trafik varit åtskilda. Att kunna se till en helhet ledde till, menade stadsträdgårdsmästaren, att beställarrollen hade fått en större tydlighet. Förhållandet mellan avdelningarna TK Stadsmiljö och TK Intraprenad beskrevs som beställare-utförare av stadsträdgårdsmästaren och en parkingenjör vid intraprenaden, där det är beställaren som tar fram beställningar för vad som ska utföras. I regel har förfarandet att ta fram beställningar inneburit att tjänstemännen på TK Stadsmiljö tagit fram underlag, varpå dessa har skickats på remiss till TK Intraprenad för yttrande.

I vissa fall har dock intraprenaden varit direkt involverade i framtagandet av beskrivningar för vissa småytor. I samarbetet mellan TK Stadsmiljö och TK Intraprenad har även parkförvaltare varit involverade i framtagandet av underlag. Exempel på detta gavs bland annat av parkingenjören på TK Intraprenad: "...nu görs en inventering kring gräsytor och då har vår gräsyteskötare varit involverad i denna inventering och suttit med beställarna och tittat på kartorna strukit och suddat och lagt till" (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

TK Intraprenad ansvarade för drift och underhåll av allmän platsmark och gatumark. I och med omorganisationen minskades den andel ytor som parkenheten tidigare haft hand om, vilket främst rörde sig om fastigheter. Intraprenaden, vari parkenheten utgör en del, hade 45 anställda, varav 35 aktörer arbetade operativt med förvaltning av både gata och park. De aktörer som inte verkade operativt ansvarade för samarbete gentemot beställarverksamheten samt organisering av den operativa verksamheten. Utöver de 35 heltidsanställda hade intraprenaden två säsongsanställda, två semestervikarier samt två sommarpraktikanter. De egenskaper som parkingenjören på TK Intraprenad ansåg vara av stor vikt hos den operativa personalen och som även gällde vid rekrytering var att dessa aktörer först och främst skulle vara driftiga och självständiga med betoning på effektivitet. I andra hand, det vill säga efter effektivt och självständigt handlande, kom krav på domänrelaterade kunskaper menade parkingenjören.

Målsättning med parkskötseln

Vid undersökningstillfället fanns få aktuella formella beskrivningar, det vill säga dokument med mål och visioner samt strategier för att nå målen, för allmän platsmark och gatumark. Enligt parkingenjören på TK Intraprenad fanns en äldre och inaktuell skötselbeskrivning från 1998 som de inte arbetade efter. En aktualisering av skötselbeskrivningen, underhållplaner, var planerad i och med omorganiseringen och skulle framställas av TK Stadsmiljö.

Beställarverksamheten, TK Stadsmiljö, höll även på att ta fram ett nytt förfrågningsunderlag gällande den del av de kommunala grönyrtorna som var utlagda på entreprenad sedan 2008. Den underhållsplan, det vill säga tekniska beskrivningen, som utgjorde en del i förfrågningsunderlaget från 2007 omfattade enbart den del av kommunens ytor som förvaltades enligt entreprenadavtal. Därmed gällde denna formella beskrivning inte för TK Intraprenads verksamhet. Tanken var dock att TK Stadsmiljö skulle framställa underhållsplaner för all mark.

Vilka mål arbetade TK Intraprenad efter vid förvaltningen av parkerna, i väntan på att TK Stadsmiljö blev klar med bland annat underhållsplaner?

Enligt stadsträdgårdsmästaren skulle man kunna precisera målsättningen med skötseln genom att säga att det handlade om att göra det bästa utifrån tillgängliga resurser. Detta var även en bild som parkingenjören tyckte stämde. Resurserna, eller snarare bristen av resurser, var något som sades påverka målsättningen med skötseln. Stadsträdgårdsmästaren poängterade att målsättningen inte enbart handlade om att sköta enskilda ytor eller objekt utan visionen och målsättningen handlade snarare om, enligt stadsträdgårdsmästaren, att se en helhet med skötseln och sträva mot en hållbar skötsel. Det skulle innebära att inte enbart ha människor i åtanke utan även djur och insekter.

Stadsträdgårdsmästaren var intresserad av att finna olika hållbara lösningar för kommunens ytor. Detta innebar att fundera kring värderingar om olika ytor: "...om man börjar fundera över de här enorma ytorna med bruksgräsmattor till exempel. Är det det som de ska användas till eller ska vi använda de ytorna till något annat? Det är samma med det här med stadsodlingen som vi har satt igång på gamla Scantomten." (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Konceptet stadsodling låg stadsträdgårdsmästaren varmt om hjärtat och var ett tänkbart sätt för hållbart utnyttjande av en yta eller tomt. På en rivningstomt (Scantomten) fanns en stadsodling som bedrevs ideellt, där parkavdelningen hjälpte till med vatten och odlingslådor. Enligt stadsträdgårdsmästarens resonemang kunde man genom stadsodling prioritera det sociala i parkerna:

"... Scantomten är ett exempel på ett vardagsrum. Det sociala. I våras visade några äldre sina blommor och allt som de hade odlat. Det betyder mycket för dem och jag förstår det. Det är många ensamma som bor själv och behöver en samlingsplats. Det är viktigt att platser finns som kan stimulera till social kontakt." (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Parkingenjören på TK Intraprenad menade även att värderingen kring olika ytor var betydelsefull. Utan diskussion kring målbilder för skötseln i den operativa verksamheten skulle risken vara stor att skötseln bedrivs på ett felaktigt sätt.

"... Det är alltid svårt att få samstämmiga målbilder och målställning mellan de som är operativa och de som sitter inne på kontoret. När det gäller parker har alla en egen bild för hur parker ska se ut. Jag har en bild, parkförvaltarna har sin och invånarna har sin bild om hur en park ska se ut... Och det är inte alltid de olika parternas målbilder är samstämmiga men vi pratar mycket om målbilder." (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

Parkingenjören diskuterade kring de skötselansvarigas kunskap och menade att ha kunskap för att utföra skötseluppdrag var enhetens policy. Skulle skötseln utföras inkorrekt så var de tvungna att analysera vad som föranlett problemet, det vill säga om det var brist i kunskap, ej samstämmig målbild eller brist i resurser. I tjänsten som parkingenjör på TK Intraprenad och i nära sammanhang med parkförvaltarna var parkingenjörens syn på skötseln att den handlade om välskötta och funktionella parker och framförallt om effektiv verksamhet:

"Min målsättning är att det ska vara en funktionell park som är säker och som ger ett visst upplevelsevärde också naturligtvis. Framförallt ska arbetet vara enkelt och flyta på och det får inte uppkomma några onödiga hinder på vägen. Vi ska ha fungerande maskiner, vi ska ha fungerande personal som vet vad de ska göra. Vi ska framförallt göra det på ett säkert sätt. Vi ska inte riskera något i vårt dagliga arbete som äventyrar vår hälsa."

Är målsättningen enligt dig en funktionell park?

"Funktionalitet skulle jag prata om först och främst. Jag skulle kunna prata om vackra parker, som i och för sig finns inom vår organisation där vi har en målsättning om vackra parker. Men det är inte hortikulturen som styr

utan det är resurserna som styr, så målbilden är först och främst rena och funktionella parker. Invånarna ska kunna ta sig fram på ett säkert sätt utan att riskera att snubbla och kunna njuta av den grönska och de blomsterplanteringar som finns i parkerna. Det ska se städat och snyggt ut” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

När parkförvaltarna tillfrågades om målsättningen med skötseln, uttryckte de att de hade bra kännedom om vad som förväntades av dem i deras skötseluppdrag. På så vis fanns målsättningen som tyst kunskap hos parkförvaltarna. En parkförvaltare berättade om mål:

”...vi vet vad vi har att göra och det är väder o vind som styr det samtidigt som årstiderna spelar in. Det är inte så avancerat att det behövs några mål... det är givet vad som är skötseln.” (ur intervju med parkförvaltare 1, 2013-06-19).

Då en annan parkförvaltare svarade på frågan om det fanns någon målsättning med skötseln svarade denne följande:

”...Ja, nja. I centrumdistriktet som till exempel i stadsparken så fattar man ju själv att där ska det verkligen se snyggt ut. Det ska se felfritt ut, som en visningsträdgård. Det var inte uttalat men det säger sig självt.” (ur intervju med parkförvaltare 4, 2013-06-19).

Parkförvaltarnas syn på den handgripliga skötseln bottnade i att se till så grönyttorna blev välskötta. Parkförvaltarna uttryckte sig även om rationell och effektiv skötsel och menade, i likhet med stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören, att de ekonomiska resurserna påverkade deras syn på skötseln. En parkförvaltare gav sin syn på varför det var viktigt med välskötta parker:

”...Det gäller att vara mån om platsen och om folket som bor där. Det är ju ett servicejobb i första hand att vara parkförvaltare. Man har ju ett ansvar för invånarna för det är ju de som är skattebetalare och de som ska använda platserna som man sköter. Därför tycker jag att det är självklart att man ska ha vilja att göra det snyggt och fint för allmänheten. Om man ser till allmänhetens bästa finns det kanske inte några ursäkter att inte göra ett bra skötselarbete. Men visst, det blir ju svårt med lite resurser.” (ur intervju med parkförvaltare 3, 2013-06-19).

Delaktighet - Möjligheter att påverka skötselutformningen

I genomlysningen av det tekniska kontoret konstaterades det att varken delaktighet och medskapande var prioriterat, i synnerhet för helhetsfrågor (Pub-

lic Partner 2012, s. 5). Parkingenjören framförde, vid intervjutillfället, att man inom organisationen gått ut och uppmuntrat de anställda att tänka kring hur organisationen skulle kunna organiseras på ett bättre sätt. Gällande delaktighet kring mål var alla informanter överens, då de pratade om betydelsen av dialog för kunskaps- och informationsöverföring för att kunna påverka och förbättra skötseln. Stadsträdgårdsmästaren påpekade att det är viktigt att kunna påverka målsättningen för skötseln i alla led inom organisationen:

”...det gäller att påverka för målsättningen i både det lilla och det stora. Det är ju till exempel inte bara en eller två personer som är avsatta att påverka underhållsplanerna till biologisk mångfald utan alla måste vara med. Utan en bred delaktighet kan det ju vara svårt att få med parkförvaltare eller svårt för politiker att ta beslut om det.” (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Stadsträdgårdsmästaren beskrev arbetsgången för delaktighet, vilken började med att parkförvaltarna förde en dialog med sina arbetsledare om olika förslag. Varefter arbetsledaren på intraprenaden förde förslagen vidare till beställaren, TK Stadsmiljö. Alla förslag till förbättringar med ursprung underifrån, sett till organisationens hierarkiska indelning, menade stadsträdgårdsmästaren var mycket viktiga. Samtidigt, påpekade stadsträdgårdsmästaren, skulle inte alla förslag kunna realiseras ofta på grund av brist i ekonomiska resurser. Stadsträdgårdsmästaren som i en del fall var med i detaljplanearbete, reflekterade kring hur nyexploatering i regel lätt kunde förskansa resurser medan den efterföljande förvaltningen fick mer knapphändigt med ekonomiska resurser. Därmed, menade stadsträdgårdsmästaren, fanns ett ansenligt arbete med värderingar kring utemiljön som man med långsiktighet skulle bli tvungen att arbeta med. Stadsträdgårdsmästaren poängterade att ju fler aktörer, från beslutsfattande politiker till parkförvaltare samt även kommunens invånare, som skulle medverka i arbetet kring värderingar kring utemiljön desto bättre.

Hur resonerade då parkförvaltarna kring deras möjlighet att medverka och påverka målsättningen med skötseln?

Parkförvaltarnas svar och parkingenjörens svar på samma fråga var relativt samstämmigt och samtidigt avvikande. De gemensamma beröringspunkterna i deras svar hade mycket att göra med indelningen beställar- och utförarorganisation samt ekonomiska resurser. Ett par parkförvaltare ansåg att omorgan-

iseringen hade medfört positiva resultat för möjligheten att medverka och påverka. I samband med föreliggande omorganisering upplevde parkförvaltarna att det blivit viktigt att komma med åsikter före beställarverksamheten, TK Stadsmiljö, var klara med underhållplaner, skötselbeskrivningar och andra direktiv. En av parkförvaltare berättade dock att det inte enbart blivit bättre och argumenterade för att den nya organisatoriska indelningen hade medfört en längre väg för att få igenom förslag:

”Det bästa hade varit om vi [parkförvaltarna] kunde maila de där uppe själva, där på beställarsidan. Nu har jag hittat ett jobb för dem på beställarsidan och då måste jag förklara det för arbetsledningen som i sin tur måste förklara det för beställarna. De blir många steg, för många steg ibland. När det gäller vissa ärenden kan förvirring uppstå. Arbetsledarna kan vara frågandes vad ärendet gäller när beslutet kommer tillbaka från beställarna.” (ur intervju med parkförvaltare 2, 2013-06-19).

I likhet med vad som nämnts tidigare upplevde parkförvaltarna och även parkingenjören att deras möjlighet att medverka i planering och målsättning påverkades av verksamhetens ekonomiska resurser. Detta bekräftades av parkingenjören:

”Om jag kommer med ett starkt argument till beställarorganisationen och säger att det här och det här måste göras, så visst skulle de lyssna på mig men jag skulle nog inte kunna få igenom någon större förändring. Kanske kunna få dem att plantera exempelvis träd på olika platser, vilket görs. Men större förändringar är svåra. Man slår i taket, det är inte någon större verkshöjd på resurser.” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

Parkförvaltarna berättade om många exempel på förslag till förbättringar och utveckling av parkerna, enligt deras tycke, som inte blivit genomförda:

”Man kan plantera blommor med buskar eller träd, om de planteras på rätt sätt så sköter ytorna sig helt själv. Man behöver bara ta bort saker när det dör bort.”

Saknar ni det?

”Ja, jag vill ju ha mer sånt man gör på en lägre sikt. Att man tänker långsiktigt. Man planterar tätare än vad som det egentligen ska vara. Visst får man sköta det en del i början men på sikt så blir det ju nästan inte någon skötsel. Växterna klarar sig ju och konkurrerar med varandra och det är fortfarande fint.”

Är möjligheterna att få en sådan förändring bättre nu, med tanke på omorganiseringen?

”Nja, det finns inga pengar.” (ur intervju med parkförvaltare 1, 2013-06-19).

En annan parkförvaltare berättade:

”Det finns fina gamla ekar som jag vill att man ska lyfta fram och rensa under dem. Men det sker ju inte och det

är för mycket att göra själv. Det kostar för mycket och då blir det protester.” (ur intervju med parkförvaltare 2, 2013-06-19).

Parkförvaltarna hade många idéer och förslag, men deras syn på deras möjlighet till delaktighet varierade. Något som nämdes tidigare var att ett par parkförvaltare ansåg att omorganiseringen hade medfört positiva resultat för möjligheten att medverka och påverka:

”De lyssnar på oss. Vi får bara diskutera saken och argumentera för den. Det är inte svårt utan de tar en diskussion. Så länge det rör tid och pengar så blir det enklare att få igenom sina förslag.” (ur intervju med parkförvaltare 1, 2013-06-19).

Å andra sidan, menade en parkförvaltare att denne inte fick gehör för sina idéer:

”Jag begär inte att man ska göra allt men något kan man genomföra. Mina idéer kanske inte är världsbäst men jag tycker att när det gäller att spara pengar så kan man ju tycka att intresset borde vara lite högre uppifrån.” (ur intervju med parkförvaltare 3, 2013-06-19).

En återkommande aspekt, under intervjuerna, som berör delaktighet var parkförvaltarnas och parkingenjörens syn på planering och anläggning av grönområdena. Enligt deras syn var det vanligt förekommande att grönområdena planerades och anlades på ett sådant sätt att förvaltningen försvårades. Parkförvaltarna och parkingenjören tyckte att det saknades förståelse för förvaltningen och de ville vara mer delaktiga inom planering och anläggning. Parkingenjören berättade:

”Det finns en alltför stor diskrepans mellan skötsel och gestaltning, och det är vanligt förekommande. Men det kan naturligtvis vara tvädelat. Vi måste involvera oss mer i processer där gestaltningen spikas. Man måste framförallt ha in mer kunskap i alla led, kunskap om skötsel. Men även parkförvaltare måste även inhämta mer kunskap om gestaltning. Alla led måste bjuda in varandra och prata med varandra. Att träffas från flera led är viktigt och kan leda till mycket gott. Men många är protektionistiska av sitt skrå. Man vill skydda sina yrkeskunskaper.” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

En parkförvaltare pratade om samma tema:

”Det är det som är ett stort irritationsmoment inom skötselarbete, att saker är felanlagda vilket försvårar arbetet. Det är väldigt ofta som så att det är elskåp som står för tätt eller träd, eller växtpollare som står dumt till. Ja, det finns massor med felplacerade objekt som försvårar skötselarbetet. Det är inte bara våra direkta chefer som bär ansvar utan alla som är kopplade till utformningen av de ytor som vi ska sköta. Men så länge man inte påpekar sina problem så händer ju inget, man måste försöka vara med

och påverka.” (ur intervju med parkförvaltare 3, 2013-06-19).

En annan parkförvaltare gav sin syn:

”Många gånger vet inte de som ritar och planerar parker hur omgivningen ser ut eller vilka förutsättningar som finns på platsen. Hade de frågat så hade de fått reda på saker och aktuella förhållanden i tid.”

Har du något exempel?

”Man frågar inte oss. Det finns träd som är satta där det finns bra förutsättningar med mycket näringsämnen och vatten i marken som gör att träden etablerar sig fort. Problemet är att man uppifrån envisas att träden ska vattnas i tre år fastän de har etablerat sig. Om de vattnas för länge kan de ju drunkna. Man ska lyssna på de som sköter när man ska sätta nytt för vi vet ju hur växterna för den platsen har fungerat tidigare. Men den biten glöms.” (ur intervju med parkförvaltare 2, 2013-06-19).

Syn på kreativitet och initiativtagande

Stadsträdgårdsmästarens och parkingenjörens syn på kreativitet och initiativtagande för parkskötsel handlade om idégenerering och framförande av dessa idéer och förslag på förändringar. Enligt stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören började denna idégenerering med initiativ många gånger hos de operativa aktörerna och även bland brukarna. Parkförvaltarna var tvungna att tolka idéerna, vare sig de kom från aktörerna själva eller brukarna, varefter de skulle framföra idéerna till sina överordnade. Detta bekräftas av stadsträdgårdsmästaren: ”Kreativ skötsel är då parkförvaltarna kommer med förslag eller de boende i närområdet, för det är ju de boende som är där hela tiden. Det är deras närmiljö, deras ytor. Då kan parkförvaltaren tycka att det låter jättebra, och kollar med sin arbetsledare som i sin tur pratar med oss.” (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Både stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören menade att det förekom kreativ skötsel men förvaltningen av parkerna i dess nuvarande form kanske inte betonade nyskapande och förändring och därmed inte kreativitet. Parkingenjören berättade om sin syn på kreativ skötsel:

”Det är när du har ett helhetsansvar för en yta eller område och har resurser som gör att du kan sköta den utan att bygga upp någon underhållsskuld. Inom de ramarna att få göra saker och testa olika saker. Inte ändra ytor utan använda sig av de skötselresurserna som man har. Att våga släppa upp gräset på vissa ställen göra långgräsytor och att flytta bänkar till andra ställen.”

Finns det utrymme för det inom ramarna

som styr skötseln?

”Visst finns det utrymme för kreativitet inom ramarna som styr skötseln. Det handlar mycket om att vara effektiv och att våga tänka nytt. Att man känner till ytan och vågar tänka nytt och testa nya saker och inte vara paragrafryttare. Men systemet som vi befinner oss i uppmuntrar kanske inte till kreativitet.” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

Parkingenjören tillade:

”Det handlar väldigt mycket om kunskap och erfarenhet och hur de kombineras. Hortikultur över huvudtaget och skötsel är ju ett yrke där du måste använda dig väldigt mycket av dina erfarenheter för att observera fenomen som pågår för att kunna dra slutsatser av dem. Om du klipper gräset likadant hela tiden och inte vågar prova på något nytt sätt så ser du inga förändringar, oftast. Det handlar om att ha arbetat med olika saker för att kunna få olika erfarenheter, och kunna dra slutsatser från dem.” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

Parkingenjören påpekade att ju bättre idéerna blev förankrade, desto större sannolikhet skulle det bli att förändringar mottogs väl. Något som parkingenjören menade gällde såväl alla inom organisationen som brukarna. Därmed gällde det inte enbart att ha förankrat en idé med överordnade utan även med brukarna. Parkingenjören berättade hur en parkyta hade lagts om från intensiv till extensiv skötsel, vilket hade väckt motstånd bland allmänheten.

Parkingenjören:

”Om jag tycker att det är en bra idé så skulle man kunna ändra. Man kan prova och se hur förändringen tas emot av allmänheten. Om det är starka reaktioner från allmänheten som får en att gå tillbaka till tidigare skötsel.” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

Vid intervjuerna med parkförvaltarna handlade deras syn på initiativtagande och kreativ skötsel om olika förslag på nyskapande och variation. En parkförvaltare berättade om sin syn på kreativ skötsel:

”Det handlar även om att gå utanför den inrutade referensramen ”så här har vi alltid gjort” och göra något utöver det. Nymodernisera, försöka tänka framåt och bryta isen för att se vad som ska göras. Skötseln på många ställen är ju rätt generell. Man har ju samma växtlighet överallt nästan och samma skötselmetoder. Det gäller att bryta det traditionella och tänka nytt med ny växtlighet på andra sätt. Variation är viktigt.” (ur intervju med parkförvaltare 4, 2013-06-19).

En annan parkförvaltare:

”För vår del som parkförvaltare här i Ängelholm är det att ta tillvara på ytor och göra något snyggare av det. Det behöver inte vara vackert med en massa blommor

nödvändigtvis utan mer tillgängligt, mer tillgängligt för ögat o så. Att man får sätta en bänk på en plats, sätta dit en buske eller ta bort en buske eller ett träd.” (ur intervju med parkförvaltare 1, 2013-06-19).

och en annan parkförvaltare:

”Lyfta fram olika växter. Lyfta fram träd som är fina. Vi har mycket träd, arter som är ovanliga på många olika ställen men det är ingen som lyfter fram dem.” (ur intervju med parkförvaltare 2, 2013-06-19).

I parkförvaltarnas syn på initiativtagande och kreativ skötsel fanns även en aspekt av handlingsinriktat beteende. En parkförvaltare gav sin syn på detta:

”Att skapa fritt hur man vill. Man kan ju bestämma själv vad man ska göra och när man ska göra saker. Att vara kreativ är att ta initiativ.”

Har du något exempel?

”Jag kommer bland annat ihåg att vi lyfte fram ett cykelstall som varit bortglömt i kanske tio år och som var helt övervuxet. Cykelstället syntes inte ens för växterna hade gömt det helt. Eftersom vi kom förbi där ofta så såg vi det och tyckte att så får det inte se ut. Vi lyfte fram cykelstället och en stor vacker sten som var bredvid. Bara två timmar efter att vi var klara med vårt jobb och kört iväg med skräpet och kom tillbaka igen på annat uppdrag så stod flera cyklar parkerade där. Det anser jag vara kreativ skötsel. Det blev mycket uppskattat av invånarna och mycket välanvänt.” (ur intervju med parkförvaltare 3, 2013-06-19).

Parkförvaltarna pratade även om, i likhet med stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören, att brukare framförde förslag till förändringar. Förslag som parkförvaltarna, i enlighet med deras bedömning om relevans, ibland förde vidare till överordnade eller utför på eget bevåg. En parkförvaltare berättade om hur denne förhöll sig till förslag från brukare:

”Ibland händer det att man går med på saker, om det inte är för stora saker. Det vill säga att det skötselmässigt inte kostar för mycket och inte ligger för långt utanför våra arbetsåtaganden. Men ibland har de så konstiga idéer att man inte kan göra saker.” (ur intervju med parkförvaltare 2, 2013-06-19).

Under intervjuerna framkom ett flertal olika exempel på kreativ skötsel. Däribland, vad som tidigare nämnts, att flytta bänkar och göra om gräsytor med intensiv skötsel till ytor med extensiv skötsel. Ytterligare ett exempel, på initiativtagande och kreativ skötsel, som fördes fram av både stadsträdgårdsmästaren och en parkförvaltare var ett arbete som var utfört i en park, Rosentäppan. Initiativet och förslaget kom från dåvarande kommunchef. En parkförvaltare berättade om förloppet:

”Kommunchefen tyckte att denna lilla parken var så himla fin men den syntes inte utifrån. Kommunchefen ville att häcken som omgärdar parken skulle tas ner för att parken skulle synas. Men vi tyckte att häcken inte kunde tas ner något eftersom den är i lagom höjd och om häcken skulle tas ner så skulle det inte så bra ut. Det vi gjorde var ett vi höjde trädkronorna på körsbären istället och det blev riktigt bra. Men kommunchefen tyckte inte att det räckte, så vi diskuterade oss fram till att ta ner häcken som var i ena hörnet av parken mot en gatukorsning. På så vis kan förbipasserande se parken tydligare, de som strosar förbi eller turister. Det har blivit en öppning i parken samtidigt som den känns stängd och det känns behagligt att sitta där inne. Det blev riktigt bra.” (ur intervju med parkförvaltare 1, 2013-06-19).



Bild 1. Rosentäppan

Handlingsutrymme, initiativ – hot eller möjlighet

Under intervjuerna frågades informanterna om deras syn på initiativtagande och handlingsutrymme. Detta berodde på den nära koppling mellan kreativ skötsel och handlingsinriktat beteende, som utmärktes bland informanterna. Stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören var överens om att fattade beslut skulle efterföljas. Då de blev tillfrågade hur de såg på initiativtagande som kanske låg bortom skötselrattarna svarade stadsträdgårdsmästaren:

”Det gör de [parkförvaltarna] ju inte. Vi har ju byggmöten där olika saker likt detta diskuteras.”

Är det strikt?

”Ja, det blir ju så i och med att vi är beställare och utförare. Vi som beställare företräder ju kommunen som ägare av ytorna, så det är ju vi som bestämmer vad som ska göras. Det är dubbelt i och med att de kanske är närmre verkligheten och därför är det viktigt att de från utförarenheten kommer med förslag då de har sett att exempelvis ett buskage kanske inte har tagit sig eller liknande. Det är viktigt att det förankras uppåt, eftersom det påverkar kartmaterial och annat. Det är ju där det börjar, kategoriseringen av olika ytor. Man kan inte bara göra

som man vill utan vi måste få reda på vad som händer.”
Uppdateras kategoriseringarna av de olika ytorna ofta?
”Det gör vi hela tiden, det ska ske i det dagliga.” (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Parkingenjören berättade:

”Man måste ha folk som utför det som har blivit beslutat, där är det mest grundläggande. Men om det visar sig att man går emot besluten och gör något annat så är det jag som får ta smällen om det blir fel i utförande. Man måste respektera delegationskedjan, the chain of command, för om något blir fel och man gått emot besluten så blir det svårt att tackla hur man ska förhålla sig gentemot sina beställare. För följs inte besluten så försvinner förtroendet från beställarna. Det är allvarligt att gå emot beslut. Men när det gäller parkskötsel och grönyteskötsel så kan inte besluten vara så pass detaljerade att man kan följa dem fullt ut. Hur skötseln ska bedrivas blir sällan så detaljerat att det står exakt hur skötseln ska bedrivas. Det finns med andra ord utrymme för kreativitet för utförarna. Jag litar att de som sköter ytorna gör det på ett bra sätt, min roll är inte att vara expert för skötselutförandet. De är experter på skötselutförandet i det operativa skedet. Jag har kunskaper om hur utförandet ska gå till men de som gör det operativt är ofta mycket bättre och det är så det ska vara. Om jag lämnar ett uppdrag till någon och säger att det här är min målbild så ska parkförvaltarna tolka det och utföra det på bästa sätt. Så det är inte ofta som det uppkommer konflikter för hur saker ska utföras.”

Det är med andra ord inte alltid ett hot med egna initiativ för skötselutförandet?

”Nej. Nej, det handlar inte om det, utan det handlar om att ge parkförvaltarna frihet att lösa arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt. Att ge dem handlingsfrihet. Jag vill tro att man ger utförarna handlingsfrihet. Men samtidigt kan jag se att vi hämmas av den nya beställarorganisationen, där vi inte är riktigt klara med vad vi ska göra och vad vi får göra i och med att de inte är riktigt klara med skötselbeskrivningen eller uppdragsbeskrivningen. Vi får tolka mycket, därmed ställs det ännu högre krav på kreativitet och gränsdragningsförmåga för parkförvaltare.” (ur intervju med parkingenjören, 2013-06-19).

Parkingenjören och stadsträdgårdsmästaren berättade att det är mycket viktigt med ramar för hur skötseln ska bedrivas. Parkingenjören ansåg att den nya organiseringen med mer tydlighet för vad som ska utföras och hur resurserna ska fördelas är bra. Tidigare hade nämligen en del ytor missköts med endera för lite skötsel eller endera för mycket. Gällande initiativtagande och handlingsutrymme för parkingenjörens egen del ansåg denne att det fanns mindre utrymme i och med den nya organisationen, med beställare och utförare. Parkingenjören poängterade att det var noga med att förankra idéer och

förslag på förändringar uppåt i organisationen.

Parkförvaltarna som intervjuades ansåg också att beslut och ramar var viktiga att följa. Detta till trots berättade de att i deras arbete vid olika tillfällen de på egna initiativ utfört skötsel utanför givna ramar.

En parkförvaltare berättade:

”Ibland gör man det utan att arbetsledarna och andra vet om det.”

Har du något exempel?

”Vi fick i uppdrag att vi skulle sköta en yta som blivit anlagd och varit bortglömd i två år. Tänk själv, på två år var hälften av buskarna döda eftersom de inte hade fått vatten och det fanns ogräs som var mycket högre än buskarna. Och först då två år senare när vi fick reda på att vi skulle sköta ytan så var det massor med jobb, massor med ogräs som skulle skyfflas bort. Det vi fick göra var att ta bort buskar och flytta om buskar så att ytorna blev förminskade sedan kunde vi röja så att det såg bra ut. Vi fick göra det utan att fråga annars hade det blivit problem, men det blev ju bra så att det såg bra ut och kunde skötas.” (ur intervju med parkförvaltare 2, 2013-06-19).

En annan parkförvaltare sa:

”De [arbetsledarna] känner inte till allt. Jag tror att det utgör ett problem.”

Problem?

”En mycket viktig sak är att när man jobbar och vet att det man själv gör är bra då hade det varit bra om åtminstone cheferna hade vetat om vad man gjort. På vissa distrikt känns det som att cheferna aldrig kommer dit och tittar på vad som utförs och vad man har gjort och hur det ser ut. Det är tråkigt att höra kommentarer uppifrån som är bevis på att cheferna inte har någon koll på vad man gör och hur mycket tid man har lagt ner. Visserligen fick man kommentarer från allmänheten på att det var bra jobb men rent organisatoriskt så borde cheferna ha varit ute operativt för att se vad man gör. Det är viktigt med konstruktiv kritik och speciellt för att stimulera till kreativitet. Det är kanske det viktigaste i kreativa sammanhang med kreativ kritik. Jag vet inte men jag tror det.” (ur intervju med parkförvaltare 4, 2013-06-19).

Flera parkförvaltare var medvetna om behovet av återkoppling (feedback) som belyses av exemplet ovan. En parkförvaltare samt även stadsträdgårdsmästaren framförde även diskussion om delaktighet och återkoppling, där de menade att delaktighet kring mål var nödvändigt för kreativitet. Detta bekräftas av en parkförvaltare:

”Vi kanske ändå inte får vara med och planera ändå. Fast vi vill. Jag kan tänka på flera ställen som skulle kunna förbättras. Men det är inte lönt att fråga för det finns ju inga pengar. Kreativiteten för oss är det inget fel på men det är bara så att vi inte har möjligheten. Vi ska bara sköta.”

Bara sköta?

”Om en parkförvaltare får möjlighet att vara kreativ och om den får komma med idéer så tror jag att man skapar en bättre förutsättning för att det ska bli mer kreativt. Men om man kommer med förslag på idéer som slås av, av resursbrist eller andra orsaker så tror jag att man som parkförvaltare lägger locket på och slutar med att tänka nytt och så tappas alla positiva idéer. Och man tappar lusten och kanske kreativiteten. Man måste få lite tillbaka för att hålla viljan till nytänkande och kreativitet uppe.” (ur intervju med parkförvaltare 3, 2013-06-19).

Stadsträdgårdsmästaren berättade om sin åsikt på samma tema:

”Är man kreativ som parkförvaltare så är det viktigt att man får feedback på det som man har gjort. Därför är det viktigt att parkförvaltarna berättar om vad de har gjort. Jag anser att man bör förankra det först och berättar om sina idéer. Allting handlar om en dialog.”

Det kanske inte alltid blir förankrat uppåt och det är kanske inte alltid man får respons på förslag.

”Ja, precis. Då tröttnar man ju på att vara kreativ. Man måste även ha en dialog om målsättningen ju. Varför gör vi detta? Hur ser vårt uppdrag ut? Det är där man måste börja... så man förstår att det jag gör här ute det gör skillnad och jag har chans att påverka också.” (ur intervju med stadsträdgårdsmästare, 2013-08-06).

Motivation/support

Under intervjuerna frågades parkförvaltarna vad som drev dem att ta initiativ att agera och göra något extra eller att framföra förslag till förändringar. En parkförvaltare berättade att den politiska viljan och målsättningarna med skötseln inte alltid stämde överens med parkförvaltarnas engagemang och vilja för att utföra skötseln. Parkförvaltaren menade engagemang och vilja hade att göra med lokalkänedom och ansvarskänsla inför invånarna, vilket enligt parkförvaltaren bidrog till att denne ibland agerade utanför rollen. Parkförvaltaren berättade:

”Kreativ skötsel handlar alltså om att vara serviceminded och ha rätt personlig inställning och sträva efter att göra ett bra jobb. Det handlar om att inte bara göra jobbet utan tänka ett steg extra. Man ska göra det lilla extra.”

Det lilla extra?

”Jag jobbade på en plats nära där man bodde. Så jag gjorde en massa extra skötselmoment som man kanske inte var tvungen att göra men jag ville. Man kanske kan se det som att jag gjorde extra för min egen vinnings skull för jag fick det finare i området där jag bodde. Det var inte massa saker men några få småsaker, som att trimma extra, beskära med mera. Jobbet blev ju mer intressant och mer stimulerande eftersom man kunde se att det blev extra fint på massor med platser som inte bara jag använde utan

visste att det skulle bli uppskattat av invånarna. Vi hade lokala kunskaper och lokalkänedom som gjorde att vi visste vilka platser som var välbesökta och riktade därmed lite extra insats på de platserna.” (ur intervju med parkförvaltare 3, 2013-06-19).

En annan parkförvaltare gav sin syn på samma tema och menade att det fanns mer engagemang och vilja att agera för att främja nyskapande i de centralt belägna parkerna. Parkförvaltaren berättade:

”I centrum var det mer möjlighet till kreativt arbete, eftersom det finns flera små parker, fickparker som det kallas, med små delar som det går att skapa något av genom tillägg eller dra ifrån. Genom att höja upp grenar eller presentera ytorna/objekten på ett annat sätt. Men det är ju inte samma möjligheter utanför centrum ute i ett annat distrikt. Där är det ett annat behov. Skötseln bedrivs mer rationellt där ute och det är ingen förfrågan om att vi ska göra något speciellt. Jag tror det beror på att folk inte går och sätter sig i en park ute i de delarna lika mycket som inne i centrum eftersom folk har sina villaträdgårdar där de kan sätta sig eller vara i. Det är väl därför som det inte krävs något sånt utanför centrum. Men i staden är det på ett annat sätt.” (ur intervju med parkförvaltare 1, 2013-06-19).

Sammanfattning

Inom kommunens organisation har det tekniska kontoret, där parkenheten håller till, genomgått organisatoriska förändringar, vilka till viss del var pågående då studien genomfördes. Ambitionen med tydligare rollfördelning mellan beställare och utförare, vilket utgjorde en del med omorganiseringens syfte, hörde till den del som ännu inte hade implementerats till fullo. Detta berodde på att beställarverksamheten, till följd av stor arbetsbörda, inte var klara med beställningar till utförarenheten. Således fanns det kvar arbetsmönster från då parkskötseln skedde i egen regi, något som avsågs fasas ut i takt med utvecklingen av utförar- och beställarrollerna.

I så väl officiella dokument som bland de intervjuade aktörerna fanns ambition om ökad effektivitet och tydlighet gällande verksamhetens uppdrag. Som i ett led i av föregående nämnda faktorer skulle formella beskrivningar upprättas, då frånvaro av dessa tidigare hade inneburit att ytor missköts (med endera för lite och endera för mycket skötsel). De intervjuade aktörerna berättade, angående målsättning, att de ekonomiska resurserna påverkade deras syn på skötseln och medförde målsättningen att bedriva en effektiv och rationell skötsel. I övrigt gavs en differentierad bild av skötselmålen, med betoning på välskötta parker, parker som social mötesplats och funktionella parker. Parkförvaltarna ansåg sig veta hur deras uppdrag angående skötselmålen såg ut. Parkingenjören och stadsträdgårdsmästaren poängterade betydelsen av att föra dialog kring värderingar och målbilder.

Aktörerna var överens om betydelsen av delaktighet kring målsättning, planering och utveckling, en ambition som även gick att utläsa i officiella dokument. Ur intervjuerna framstod en dubbelhet gentemot de operativa aktörernas möjlighet till delaktighet. Å ena sidan framfördes en bild där aktörerna hade möjligheter till medverkan och å andra sidan framfördes argument som beskrev försvårande omständigheter till delaktighet. En försvårande aspekt, vilken nämdes av alla informanter, var den ringa mängd med resurser som parkförvaltarna ansåg sig ha.

Parkförvaltarna och parkingenjören ansåg sig inte heller vara delaktiga i vissa skeden för utveckling, planering och anläggning av parkmiljöer. Informanterna förenade, i viss mån, sin syn på initiativta-

gande och kreativitet med delaktighet, då i form av återkoppling (feedback) och förslag till förbättringar. Att inte återkoppla framstod i deras, de intervjuade aktörernas, syn till viss del som en hämmande aspekt för initiativtagande och kreativitet, till följd av minskat engagemang, delaktighet och support. Ur intervjuerna med parkförvaltarna framgick det dock, att de vid vissa tillfällen agerade på eget bevåg utanför ramarna och utan att informera överordnad. Detta utgjorde delvis en bild som parkförvaltarna hade på initiativtagande och kreativ skötsel, vilket skilde dem från deras överordnade som menade att skötseln skulle ske inom ramarna. De överordnade erkände visserligen en viss frihet inom skötseluppdraget för parkförvaltarna, men menade samtidigt att idéer och förslag till förbättringar skulle förankras uppåt i organisationen. Enligt stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören innebar ett passande arbetsmönster för initiativtagande och kreativitet att parkförvaltarna skulle förankra idéer och förslag, vare sig de var parkförvaltarnas egna eller brukares idéer, uppåt i organisationen.

Kapitel 2

*Design utifrån en reflekterande
designtradition*

Andra huvudspåret

Litteraturstudie, huvudspår 2

Design och parkförvaltning

För att få en bättre förståelse för parkförvaltarnas möjligheter att generera kreativa idéer och innovativa handlingar bör man se till rollerna för design och förvaltning. Enligt tradition är landskapsdesign och parkförvaltning åtskilda, en indelning som kan tyckas innebära att parkförvaltningen upprätthåller den design som designern har producerat. Det innebär en linjär process där design och förvaltning inte integreras på de sätt som skulle behövas för att möta växtlighetens dynamik. En uppdelning mellan design och förvaltning anses ge parker och grönområden en statisk karaktär, vilket försvårar parkförvaltarnas möjligheter att kreativt utveckla dessa (Koningen 2004, s.256-258; Tregay 1986, s. 277-278).

Creative management är något som både Koningen (2004) och Tregay (1986) beskriver som en förening mellan design och förvaltning. De lyfter fram naturlika parker och planteringar som nyckelområden för denna union. Koningen (2004) och Tregay (1986) anser att varken vegetation eller design är något som är statiskt (2004, s.258; 1986, s.279). Design kan i ett förvaltningsskede ses som en formgivningsprocess, det vill säga en handling som leder till en form. Enligt Gundersen (2004) kan man se design som en handling vari flera kreativa moment är inkluderade (2004, s. 17-18). Design handlar alltså i ett förvaltningsskede om att manipulera och omforma vegetationens dynamik i olika riktningar (Filor, W. S. 1994, s. 122; Gundersen 2004, s. 18).

Enligt Dunnet et al. (2002) ska design inte bara ses som en engångsprocess vid skapandet av grönområdet, utan som en sinnesstämning och ett sätt att hantera och lösa problem. På så vis menar Dunnet et al. (2002) att design inte enbart figurerar initialt i ett grönområdes livsomfång, utan kan även (åter) initieras under förvaltningsskedet. Därmed hänger designprocessen samman med förvaltningsprocessen (2002, s. 18, 202). Koningen (2004) menar att processen kan liknas vid att så frön, det viktigaste är att börja arbeta med små ingrepp och med arbeta avses operativa åtgärder. Den processbaserade designen

generar nya och inspirerande perspektiv (2004, s. 292).

”Management in this sense is the design process put onto a time continuum: a kind of on-going design. Design and management are thus inextricably linked” (Tregay 1986, s. 279).

Vad är design? – Begreppet design

Det finns ett flertal variationer för precisering av begreppet design (Edeholt, H. 2007, s. 225). Design kan bland annat förstås i bred bemärkelse “design is essentially the application of human creativity to a purpose” (Bruce, M. & Bessant, J. 2002, s. 3). Nelson, H.G. & Stolterman, E. (2012) argumenterar dock för att design per definition är bredare än kreativitet eftersom design, förutom kreativitet, även innehåller en handlingsinriktad, innovativ, komponent. Ett enda begrepp, likt kreativitet, fångar därmed inte upp definitionen av design. Design består av kritiskt tänkande och reflekterande, produktivt handlande samt ansvarsfull uppföljning (2012, s. 4-5).

En exakt precisering av begreppet design må vara svår men enligt Edeholt (2007) berör betydelsen av design ofta något om en medveten skapandeprocess för att erhålla en förbättrad situation. Vidare menar Edeholt (2007) att det som utmärker designers tankesätt är att de inte vill förklara hur saker och ting är, utan snarare finna alternativa lösningar för hur saker borde vara (2007, s. 225-228). Nelson & Stolterman (2012) för ett liknande resonemang och menar att design kan ses som en förmåga att föreställa sig något som ännu inte existerar, varefter det konkretiseras som ett nytt och användbart tillskott (2012, s. 12).

Begreppet designtänkande, (design thinking), används bland annat av Brown, T. & Katz, B. (2009) och Stolterman, E. (2007) för att beskriva designers tankesätt, det vill säga att ifrågasätta konventioner för att generera nya idéer och alternativa lösningar i en komplex miljö. Designtänkande innebär att göra en bedömning om vad som kan tänkas vara god design utifrån en mängd information, idéer, lösningar, människor och material (2009, s. 3-4; 2007, s. 18).

Design är proaktivt och meningsskapande

Design är något som kanske alla ägnar sig åt, vare sig de är medvetna om det eller ej. Det som utmärker professionella designerns är deras intentioner att designa åt andra och därmed inte i första hand åt sig själva (Lawson, B. 2005, s. 5; Nelson & Stolterman 2012, s. 1, 41).

Design handlar om service å någons vägnar, vilket innebär att design utförs med framtida användare i åtanke. För att en designprodukt ska vara av värde eller ha något syfte är meningsskapande centralt i designprocessen. Meningsskapande är en proaktiv handling, vilket innebär att en designer inte kan vänta på att saker ska inträffa och därmed finna mening utan snarare skapa mening genom handlingar (Nelson, H.G. & Stolterman, E. 2003, s. 47-49).

Att närma sig designprocessen

Det finns ingen designprocess som är den andra lik, något som beror på kombinationen mellan tre faktorer: situationen, designern och resurserna (Filor 1994, s. 123; Löwgren, J. & Stolterman, E. 2004, s. 12). Designern bör betrakta varje designprocess som unik och måste göra bedömningar, utifrån estetiska, etiska, ideologiska och politiska faktorer, för att kunna se vad som kan tänkas vara god design. Nelson & Stolterman (2003) ser sökandet efter den unika designen som en form av reflekterande, konceptuell och abstrakt undersökning, vilken förs framåt genom handlingar (2003, s. 31-34, 37-39).

I liknande resonemang menar Stolterman (2007) att design kan ses som en förening mellan tanke och hand, vilket innebär att designerns tankar omfattar både en abstrakt tankevärld och samtidigt handens utforskning av idéer och material (2007, s. 15). I en designprocess formas och växer problem och lösning ihop, där ett problem ofta inte kan förstås om det saknas en acceptabel lösning (Lawson, 2005, s. 48; Edeholt 2007, s. 227; Löwgren & Stolterman 2004, s. 12, 30). Designerns förståelse för design-situationen ses som problemet och dennes idéer om förändring av situationen ses som lösningen (Löwgren & Stolterman 2004, s. 12).

Designprocessen kräver både ett kreativt och analytiskt tänkande för att hantera problem och lösningar. Löwgren & Stolterman (2004) menar att en designer fattar kreativa beslut rörande vad som ska analyseras och vad analysen ska mynna ut i. Det kreativa

i en designprocess handlar alltså inte om att komma på idéer utan det handlar snarare om att komma på lämpliga idéer (2004, s. 69). Enligt tidigare resonemang arbetar en designer efter metoder och tankestilar anpassade för att finna alternativa lösningar, (designtänkande). Edeholt (2007) menar att en designer tar fram lösningar som problemet testas mot, där tidiga lösningar inte ska ses som slutgiltiga utan snarare som undersökning av problemet (2007, s. 226-227). Lawson (2005) argumenterar i liknande manér för att problem och lösning hänger ihop, där ett problem kan innehålla vissa faktorer som leder till en viss lösning. Vidare kan en viss lösning skapa ett nytt problem, vilket medför att det inte finns ett naturligt slut för en designprocess. En designer måste ha förmågan att bedöma när denne ska sluta driva processen vidare (2005, s. 55, 118). Enligt Schön, D. A. (1983) kan en bra designprocess ses som en reflekterande konversation mellan designern och designsituationen, där handling och tänkande kompletterar varandra och driver processen vidare (1983, s. 79, 280).

Många designteoretiker refererar till Schön och hans teori kring reflekterande aktörer.

Schöns teori kring reflekterande aktörer

Enligt Schön (1983) går problemlösning med utgångspunkt i teknisk rationalitet ut på att finna rätt medel för att nå ett definierat mål. Detta är enligt Schön (1983) ett för snävt perspektiv för en del aktörer, däribland designern, vars uppgifter innebär mer än att lösa problem. Snarare att hantera problematiska situationer. Processen att finna och hantera problem (problem setting) försummas i den tekniska rationalitetens perspektiv. De problematiska situationer som faller utanför den tekniska rationalitetens perspektiv saknar ett givet problem. Därmed måste designern omvandla den överraskande och osäkra situationen till ett problem genom att skapa mening i sammanhanget (1983, s. 39-40).

Schön (1983) beskriver processen att finna och hantera problem:

“When we set the problem, we select what we will treat as the “things” of the situation, we set the boundaries of our attention to it, and we impose upon it a coherence which allows us to say what is wrong and in what directions the situation needs to be changed. Problem setting is a process in which, interactively, we name the things to which we will

attend and frame the context in which we will attend to them” (1983, s. 40)

Att reflektera - konversera - skissa

Lawson (2005), som använder sig av Schöns teorier, anser att konceptet frame är mycket viktigt för att en designer ska kunna formulera problem i en komplex miljö. Lawson (2005) ser färdigheten att skapa och modifiera avgränsningar (frames) som central för designprocessen (2005, s. 292).

Reflection-in-action är ett nyckelbegrepp som Schön (1983) använder för att beskriva hur en designer handskas med situationer som är överraskande, osäkra och med intressekonflikt. Vissa handlingar utförs genom, enligt Schön (1983), knowing-in-action, vilka är oreflekterade handlingar och en form av tyst kunskap. Genom reflection-in-action kan en designer reflektera över knowing-in-action ihop med reflektion över den aktiva handlingen.

Reflektioner triggas av något överraskande, förbryllande eller intresseväckande. Designern försöker genom tolkande av handlingar och handlingsalternativ hantera vad som ska ingå i fortsatt handling i en problematisk situation (1983, s. 49-54).

Reflection-in-action är ett sätt för en designer att närma sig problematiska situationer. De nya tankarna och idéerna, som framkommit genom reflektioner, använder designern enligt Schön (1983) som grund i ett experiment (on-the-spot experiment) för att utforska och förändra situationen. Experimentet är något som aktören använder sig av för att prova sig fram (1983, s. 62,68).

Experimentet kan ses som en konversation där situationen talar tillbaka till designern, varpå designern svarar (Schön 1983, s. 79). En designer kan även orsaka en oavsiktlig förändring, vilken ger en situation en ny mening. I en reflekterande konversation med situationen lyssnar designern på hur den nya situationen talar tillbaka och varpå designern åter igen avgränsar situationen. Schön (1983) menar att processen kan liknas vid en spiral där en reflekterande konversation bidrar till förståelse för situationen. Förståelse erhålls genom handlingar avsedda att dels förändra situationen, dels försök till att förstå (1983, s. 132).

Enligt Ellström (1996), som har studerat och inspirerats av Schön, skiljer Schön på två typer av reflek-

tivt handlande. Den första är som tidigare nämnts reflection-in-action där aktören utvecklar sitt kunnande genom en slags konversation med situationen som denne befinner sig i. Den andra, reflection-on-action, är en reflektion över handlandet efter avslutad aktivitet som led i en utvärdering (1996, s. 31). Lawson (2005) anser att reflektion över handlandet, i synnerhet att känna till när och hur, är en av viktigaste färdigheterna som en designer kan besitta (2005, s. 300).

Molander, B. (1993), som har studerat Schön, talar om den uppmärksamma aktören, vilket innebär att en aktör provar sig fram och samtidigt är uppmärksam och lär sig. Aktören kan reflektera, improvisera och experimentera, vilket innebär en sorts artistiskt kunnande och nyskapande av kunskap. Följaktligen innebär en reflekterande aktör, enligt Molander (1993), samma som den uppmärksamma och lärande aktören (Molander, B. 1993, s. 136, 141, 143).

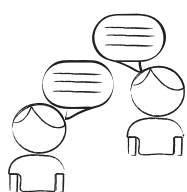
Arbete med skissande framhålls som ett tydligt exempel på hur en konversation kan te sig. Skissande innebär att tanke och handling inte är åtskilda samt att mening skapas (Lawson 2005, s. 293; Löwgren & Stolterman 2004, s. 38; Molander 1993, s. 146-147). Löwgren & Stolterman (2004) anser att skissen är ett verktyg som en designer kan använda för att forma idéer, kommunicera med sig, samt kommunicera med andra (2004, s. 38-39). Enligt Molander (1993) kan även ett arbete med skissande ske genom att fysiskt förändra utemiljön:

”Man kan skissa i en trädgård, genom att faktiskt konkret omgestalta den, flytta stenar och så vidare. Det är ett bra exempel på design. Och uppenbart att det är ett meningssammanhang.” (1993, s. 148).

För att följa Molanders (1993) resonemang finns den reflekterande aktören inom olika områden. Metaforen konversation visar en sida av allt praktiskt kunnande och enligt Molanders (1993) tolkning av Schön (1983) kan därmed alla praktiskt kunniga i viss mån ses som designers (1993, s.145).

Undersökning: min designprocess, huvudspår 2

Följande undersökning utfördes med ambitionen att arbeta som en designer i rollen som parkförvaltare och kan ses som ett exempel på nyskapande och utvecklande parkskötsel. Undersökningen utfördes på fem platser i Alnarps västerskog, vilka det redovisas för samt reflekteras kring i detta avsnitt. Erik Svensson medverkade, i rollen som operativt skötselansvarig, vid en del av dessa platser. Då figuren samtal visas, förs samtal med Erik Svensson.

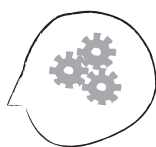


Samtal

Vidare redovisas designprocessens olika steg genom följande symboler, vilka även kan förekomma i olika kombinationer:



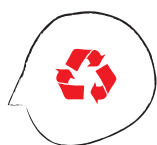
Idé



Tankar inför utförande



Utförande



Reflektion



Bild 2.

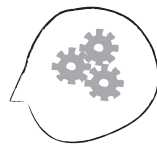
Hässjan



Figur 1. Orienterande karta för Alnarps västerskog

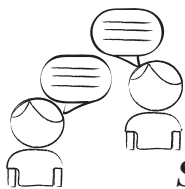


Idé



Tankar inför utförande

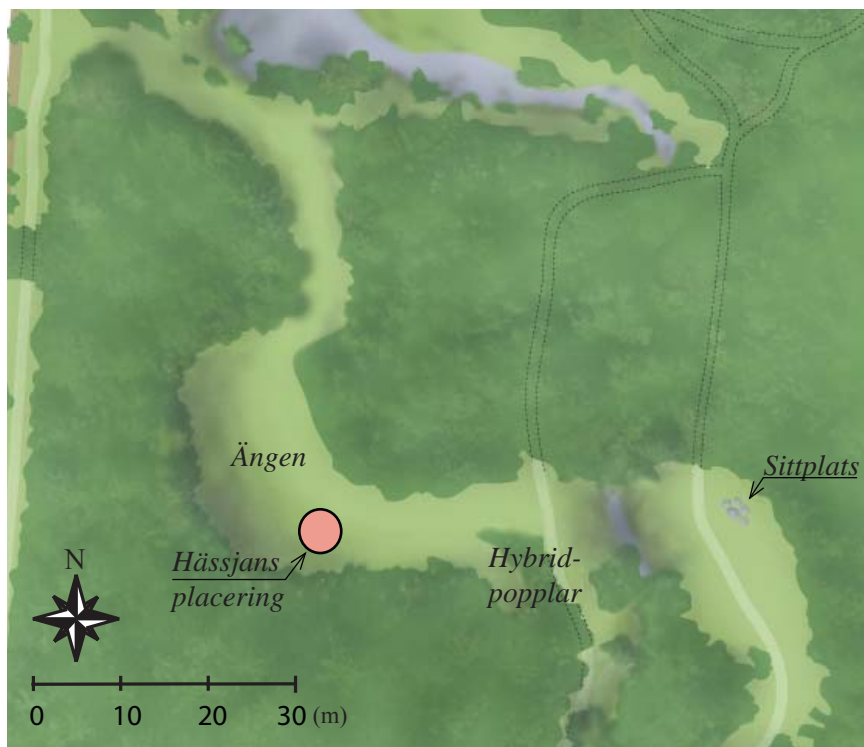
I Alnarps Västerskog finns många häckar och träd som är tuktade i intressanta former. Det var i samband med att jag klippte några av dessa som det slog mig att ängsgräset slogs och fraktades bort. Min idé var att hässa hö från en äng, dels för att göra hässjan till en installation och utsmyckning, dels för att visa hur torkningen av hö och höbärgningen sett ut i den årliga hävden av en traditionellt skött äng. Processen startade med en tanke om att föra in traditionell slåttermetod, torkning av hö och en utsmyckning i Alnarps västerskog.



Samtal

Jag diskuterade min idé om att hässa hö med Erik Svensson och vi resonerade vidare kring en lämplig plats. Ängen, se figur 2. nedan, som hade visat sig svår att nå med traktor och slåtterbalk bedömdes som lämplig.

Innan jag påbörjade slåtter och hässning studerade jag platsens förutsättningar. Jag försökte visualisera hur en hässja skulle påverka upplevelsen av platsen och även hur hässjan skulle upplevas. Jag funderade över hässjans tänkta placering och längd. Eftersom jag inte visste hur stor mängd gräs som skulle hässjas fick jag studera ängen för att se frodigheten och tätheten med gräs. Jag uppskattade att hässjans konstruktion troligtvis var tvungen att vara runt fem meter lång och få en rygg med en höjd mellan en och två meter. Jag var noggrann när det gällde placeringen av hässjan för att den skulle kunna ses från olika positioner. Min tanke var att hässjan inte skulle stjäla fokus från de uppstammade hybridpopplarna. Slutsatserna var att hässjans placering skulle förläggas en bit in på ängen och inte för nära hybridpopplarna.



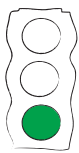
Figur 2. Förutsättningar



Bild 3. Sittplatsen



Bild 4. Hybridpopplarna

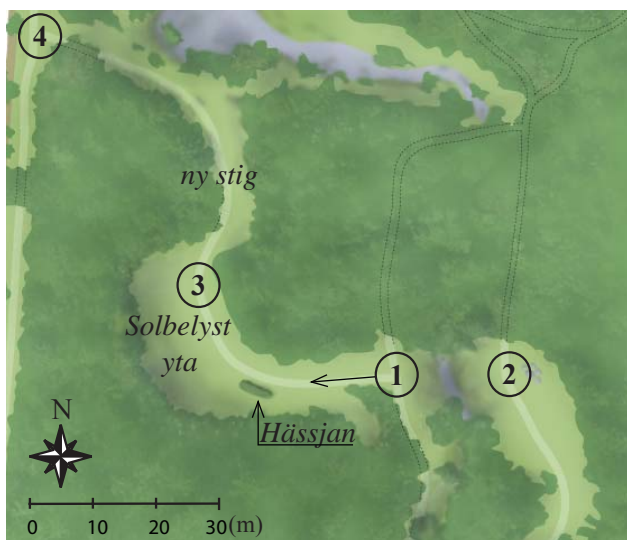


Utförande



Bild 5. För att finna en lämplig position för hässjan satte jag upp störrarna till hässjan. Vid betraktande från olika positioner, markering 1 och 2, slog det mig att jag inte hade tagit ställning till hässjans placering från en position inne på ängen, markering 3.

I och med att jag ville att hässjan skulle kunna ses från markering 1-3 kom jag fram till att man skulle kunna göra en ny stig över ängen med hässjan som vägvisare. Stigen skulle vara en kortklippt gräsgång mellan markering 1 och 4. Jag alternerade störrarnas position vid ett par tillfällen. Det som vållade en del bekymmer var hur nära gräsgången skulle vara hässjan och trädningen i norr. Resultatet syns i figur 3. nedan.



Figur 3. Hässjan på plats samt en ny stig



Reflektioner

Mina reflektioner efter utförandet var att hässjan kändes aningen inklämd och stigen kom nära hässjan och skogsdungen. Dessutom kunde man inte se ängens storlek i väst-östlig vinkel, eftersom hässjan blockerade sikten. Det var något som jag upplevde som en förlust, i synnerhet på grund av att starkt solljus belyste ängen strax norr och nordväst om hässjan mitt på dagen. Fotografiet nedan visar hässjan från markering 1. Vidare övervägde jag att flytta hässjan längre in på den solbelysta ängen. Det som talade emot detta var att hässjan med dess aktuella placering redan skulle kunna uppfattas som en överraskning från fler positioner än om den var placerad längre in på ängen. Jag kom fram till att hässjans placering var relativt bra även om den kändes inklämd och mitt i blickfånget mellan två trädbestånd.



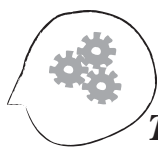
Bild 6. Vy från markering 1 - hässjan på ängen



Idé

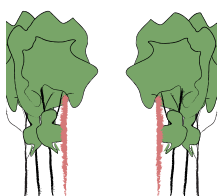


Jag såg det som ett problem att stigen mellan hässjan och trädbeståndet innebar en relativt trång passage, samt att det var en förlust att den solbelysta ängen inte syntes. Min lösning på detta var att skapa en konstgjord beteshorisont, det vill säga stamma upp trädbeståndet för att öppna rummet och samtidigt ge en subtil antydning om en svunnen tid från landsbygden. Genom att göra detta skulle man möjligtvis få in mer ljus samtidigt som passagen skulle bli mer öppen. På så sätt kunde jag även förstärka konceptet om ett odlingslandskap på platsen.



Tankar inför utförande

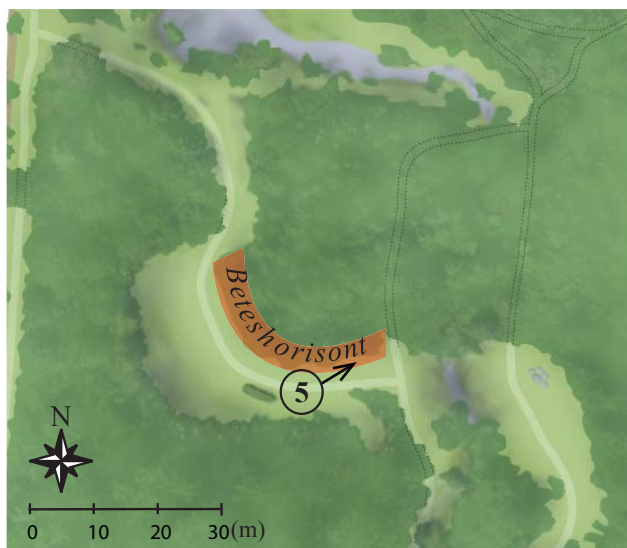
Jag funderade kring om det skulle förspilla värdefull tid som skulle kunna ägnas åt andra sysslor. Jag hade dessutom funderingar kring hur en konstgjord beteshorisont skulle tas emot av andra samt hur den skulle utvecklas med tiden. Mitt koncept och mina tankar inför utförandet bestod i att jag ville skapa ett rum med olika väggar. En vertikal vägg i söder och den uppstammade horisontella i trädbeståndet i norr. Tanken med detta var att skapa en differentierad avgränsning av rummet, där väggarna skulle stå i en form av kontrast gentemot varandra. En omslutande vägg i norr med potential att se in i beståndet och en uteslutande rak vägg i söder.



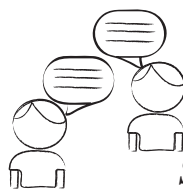
Två raka väggar



En rak vägg och en vägg med tak.



Figur 4. Del av trädbestånd som stammas upp för att ge känslan av beteshorisont



Samtal

Något som kom att påverka mina tankar inför mitt utförande var att Erik Svensson undrade hur högt jag skulle stamma upp träden. Han ansåg att jag skulle stamma upp så pass högt att en nyinköpt maskin skulle kunna köras under beteshorisonten. En ny (för odlingsenheten, Alnarp) maskin som skulle kunna användas för att slå och samla upp gräs på ytor likt den aktuella ängen. Genom att skapa en konstgjord beteshorisont, med maskinen i åtanke, skulle man kunna rationalisera framtida skötsel av ängen.



Utförande

För att finna en lämplig höjd för beteshorisonten eller den uppstammade delen av den markerade ytan började jag med en testyta. Jag ville inte höja horisonten för mycket för att hålla mig till min ursprungliga lösning. Samtidigt ville jag öka solinstrålningen, möjliggöra för gående och framförande av den nya maskinen, vilket ledde till en högre höjd än min ursprungliga tanke. Nedan visas min testyta, vilken är en vy från markering 5 på kartan på föregående sida. På bilden nedan ses även den ökade solinstrålningen genom markering A och B. A visar ursprunglig gräns för solbelyst yta mitt på dagen och B visar den erhållna nya gränsen.



Bild 7. Ökad solbelyst yta - från A till B



Reflektioner

Direkt efter jag hade blivit klar med beteshorizonten gick jag runt och tittade på resultatet. Uppstamningen av träden bidrog till den öppenhet som jag var ute efter och i synnerhet möjlighet att se solinstrålningen på ängen och större utrymme för stigen i gräset. När jag betraktade ängen med hässjan från olika positioner, markering 1-3, såg jag att man skulle kunna betrakta ängen genom två fönster. Inne, under beteshorizonten, fanns ett mindre fönster där man kunde följa marken med blicken. Jag tyckte att det var ett lyckat resultat då det mindre fönstret kunde fungera som en vägvisare eftersom man i detta fönster kunde ledsagas vidare in i ett nytt rum. Samtidigt skulle blicken kunna vandra mellan de olika fönstren - mellan det lilla för en hint om vart man var på väg och det stora med hässjan och den öppna ängen.

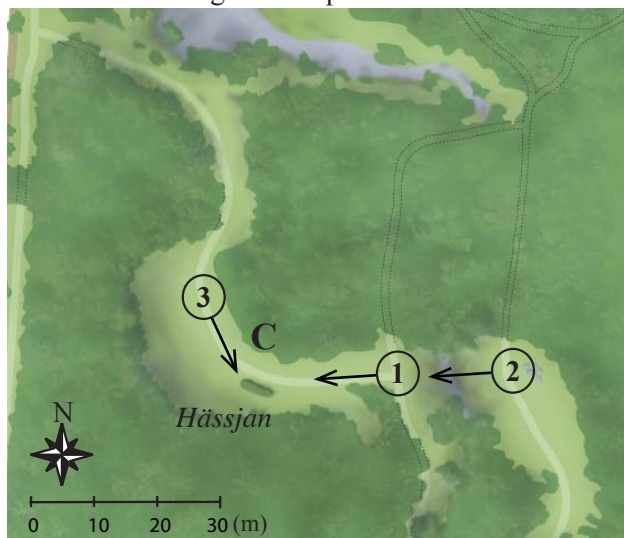


Ängen kan betraktas genom två fönster

Bild 8. Störrar som blivit över när hässjan konstruerades. Dessa placerade jag i ängens krök, (markering C) strax intill hässjans placering.



Min tanke var att dessa störrar skulle fungera som vägvisare tillsammans med hässjan. Tanken var att hässjan skulle visa vägen i det stora fönstret och störrarna i det lilla fönstret. Placeringen i kröken gjorde att störrarna kunde ses ifrån flera riktningar. Störrarna förstärkte även känslan av odlingslandskap.



Figur 5. Vyer från olika positioner

Bild 9. Vy från markering 1 - beteshorizonten och hässjan





Bild 10. Vy från markering 2 - ängen med hässjan på avstånd.

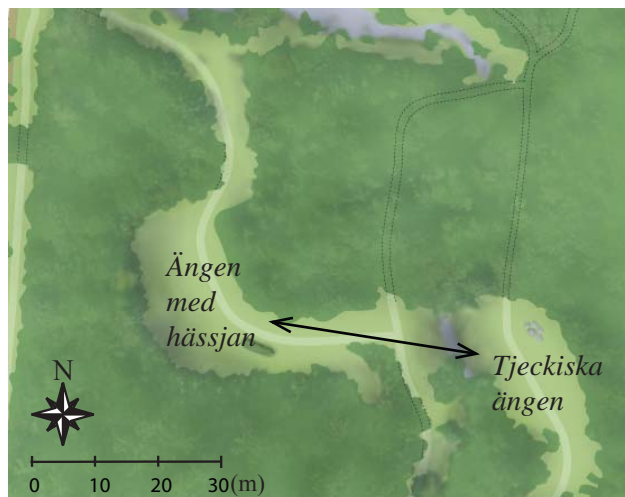


Bild 11. Vy från markering 3. I likhet med vad som konstaterats tidigare blev effekten av att göra beteshorisonten ökad solinstrålning på markytan. Detta var något som jag såg som både en vinst för platsen och som vägvisare vid passage längs den nya grässtigen. Eftermiddagssolen når långt in under beteshorisonten.



Idé

Något som jag hade tänkt på när jag skapade beteshorisonten var att jag ville knyta samman ängen med hässjan med en angränsande äng, den så kallade Tjeckiska ängen. Mina funderingar resulterade i att jag kom fram till att jag ville skapa en höinstallation även på Tjeckiska ängen. På så vis skulle båda ängarna utgöra en del av mitt koncept om ett odlingslandskap. Min tanke var att slå även Tjeckiska ängen med lien och skapa en höstack, så kallade krake/volme. Därmed skulle de två ängarna, avskilda med en bäck genomgå hävd samtidigt och även ha installationer med hö som kan knytas till ett traditionellt vis att torka hö.



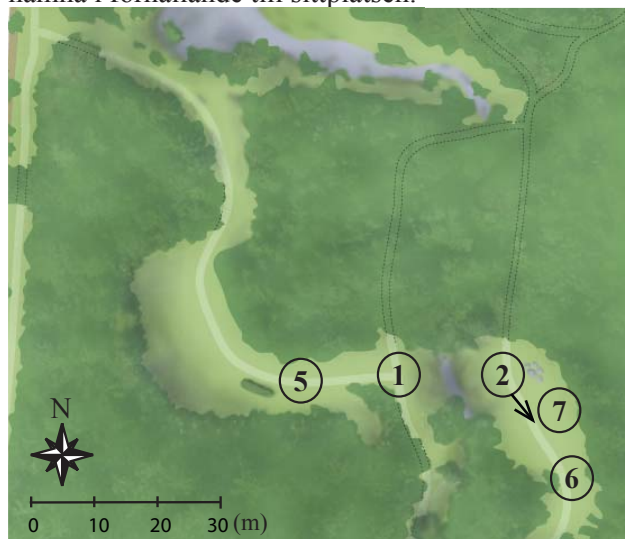
Figur 6. Samma koncept för de angränsande ängarna



Utförande

Den Tjeckiska ängen var aningen mindre än ängen med hässjan. Med det i åtanke funderade jag kring hur många krakar/volmar jag skulle kunna få ihop. Jag kom fram till att jag enbart skulle göra en, för att skapa en fokuspunkt. Kartan nedan visar hur jag tänkte gällande placeringen av min krake/volme. Jag ville att kraken/volmen skulle utgöra en fokuspunkt från olika positioner, se markering 1,5 och 6 i figur 7. nedan.

Markering 7 visar krakens/volmens tänkta placering, en placering nära sittplatsen. Genom att flytta runt ställningen till kraken/volmen kunde jag både finna en fokuspunkt från olika positioner samtidigt som jag tog ställning till hur nära kraken/volmen skulle hamna i förhållande till sittplatsen.

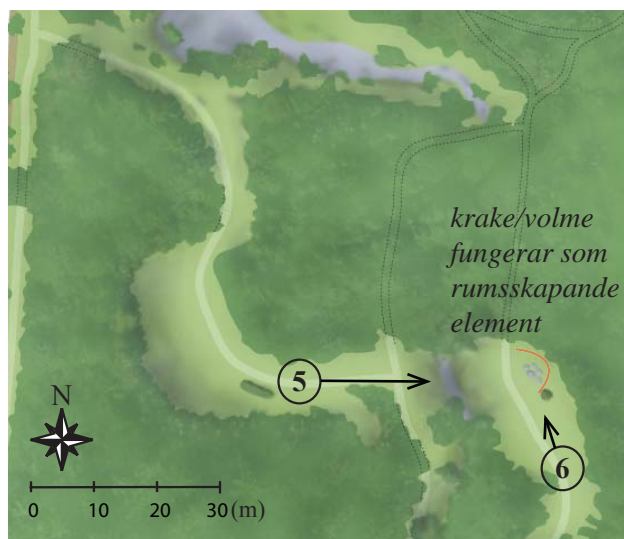


Figur 7. Olika positioner för att finna en fokuspunkt

Bilden tagen från markering 2 visar mina tankar om att inte placera kraken/volmen i direkt anslutning till stigen samtidigt som den skulle stå en bit ut på ängen för att låta solljuset ge kraken/volmen en vandrande skugga bakom sig. Förutom att beakta krakens/volmens position som fokuspunkt tänkte jag även att den skulle kunna fylla en funktion som rumsskapande element i förhållande till sittplatsen. Däremot ville jag varken placera kraken/volmen för nära eller för långt ifrån sittplatsen.



Bild 12. Vy från markering 2 - undersökning av tänkt placering av kraken/volmen



Figur 8. Siktlinjer till kraken/volmen



Bild 13. Vy från markering 5 - med kraken/volmen som fokuspunkt



Bild 14. Vy från markering 6 - den färdiga kraken/volmen på Tjeckiska ängen.

Sammanfattande reflektioner

När jag var klar med kraken/volmen ansåg jag mig även klar med platsen. Processen hade lett fram till ett koncept om ett odlingslandskap på två angränsande ängar. I processens initiala skede avgränsades emellertid problemområdet enbart till hässjan och den västra ängen. En avgränsning som utvidgades i takt med att förståelsen för design-situationen ökade, vilket skedde genom handlingar varvade med reflektioner.

Mitt ursprungliga problem var att jag inte ville att allt gräs skulle fraktas bort från Alnarps Västerskog och min lösning var att skapa en hässja. Hässjan gav upprinnelse till nya lösningar och problem. Sett ur ett mindre perspektiv uppkom flera problem och lösningar, men sett ur ett större perspektiv skulle hässjan kunna ses som en tidig lösning på ett större problem. Det större problemet omfattade något mer än bara gräset och den större lösningen skulle därmed kunna ses som mitt koncept för ett odlingslandskap. Processen fortlöpte därmed genom problem och lösningar sett ur olika perspektiv.

I och med att gräset på ängarna kommer att växa upp igen under nästa växtsäsong är processen öppen för nya tolkningar. Hässjan och kraken är att betrakta som tillfälliga installationer, medan beteshorisonten är mer bestående. Därmed finns det en viss livslängd i konceptet om ett odlingslandskap även om hässjan och kraken inte återuppförs. Beteshorisontens framtoning kommer visserligen, sett till ett längre tidsperspektiv, att minska om inga återkommande insatser utförs. Även om resultat av min process inte skulle ge upphov till några nya tolkningar och insatser, under kommande år, ser jag beteshorisonten som ett meningsfullt ingrepp. Beteshorisonten var en avvägd lösning med avsikt att skapa ökad ljusinstrålning på ängen, förändra rumsligheten och samtidigt bidra till ökade möjligheter för en rationell skötselmetod genom framförande av en större motordriven gräsklippare.

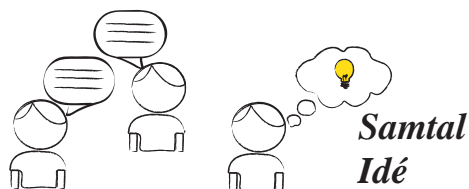


Bild 15.

Södra entrén

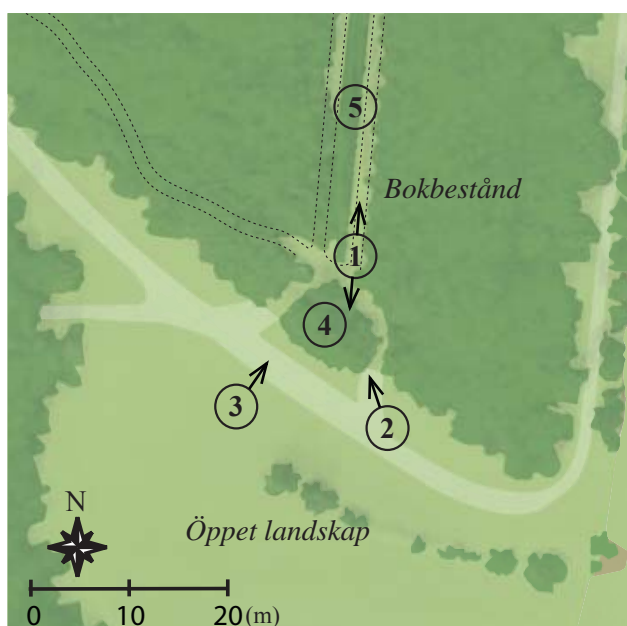


Figur 9. Orienterande karta för
Alnarps västerskog



Detta var en process som skedde i samarbete med Erik Svensson. Processen hade vid tidpunkten för min inblandning redan genomgått ett inledande skede. Erik hade sedan tidigare diskuterat den aktuella platsen med Roland Gustavsson (en av de ansvariga bakom Alnarps landskapslaboratorium). Det inledande skedet hade mynnat ut i en idé om att omforma den södra entrén. Tanken var att skapa en stor och öppen entré genom att ta bort det bryn, markering 4 i figur 10 nedan, som fanns mellan de två befintliga entréerna.

Erik och jag började med att resonera kring försättningarna för den södra entrén. Vi diskuterade kring hur stor entrén skulle bli, det vill säga hur stor yta vi skulle ta i anspråk. Vi resonerade även kring hur öppen entrén skulle vara. Skulle all växtlighet tas bort eller skulle vi enbart reducera brynet och behålla några växter. Söder om brynet fanns ett öppet landskap med ängsmark och jordbruksmark. Norr om brynet fanns ett bokbestånd vari en axel med formklippt bokhäck utgjorde stark en form, markering 5. Vi förde diskussion om hur den södra entrén skulle kunna vara en länk mellan det öppna landskapet och bokaxeln.



Figur 10. Förutsättningar



Bild 16. (till vänster) Den formklippta bokhäcken - bokaxeln, en vy från markering 1.



Bild 17. (nedan) Vy från markering 1 - en vy i sydlig riktning som visar befintlig entré inne från bokbeståndet.



Bild 18. Vy från markering 2 - befintlig östlig entré



Bild 19. Vy från markering 3 - befintliga entréer



Efter att ha inventerat växterna i brynet bestämde vi oss för att avgränsa oss till ytan mellan de två befintliga entréerna. Med utgångspunkt i det öppna landskapet söder om och bokaxeln inne i beståndet började vi reducera antalet växter i brynet med avsikt att skapa en slags halvöppen övergångs-zon mellan öppet och slutet landskap. Vi arbetade oss utåt i etapper genom att ta bort eller behålla

växter för att nå en målbild med en halvöppen yta. I takt med att arbetet fortskred kom vi fram till att ta ner alla växter förutom ett par hasselbuskar, ett par måbärsbuskar samt spara en bård i ytterkanten som dominerades av slånbuskar. Våra tankar med att spara dessa växter var att skapa en plats med några få högre (hassel) och några få lägre (måbär) arter. Måbären, vilka hade vuxit en bit in i brynet, var dock för yviga och därmed tog vi ner dem med förhoppning att de skulle växa upp igen. Bården av slån behölls på grund av dess rumsskapande karaktär. Nedan visas vår målbild i en principiell sektion.



En blandning mellan några högre och några lägre buskararter, inramade av slånbården i söder. Känsla av omslutenhet med viss möjlighet till utblick i det öppna landskapet.



Figur 11. Halvöppen övergångszon



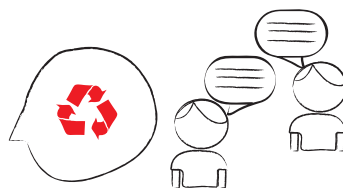
Bild 20. Vy från markering 1 - entrén efter första ingreppet



Bild 21. Vy från markering 2 - ökad insyn



Bild 22. Vy från markering 3 - bården av slån är hög vid västra entrén



Reflektioner Samtal

Tack vare de nya förutsättningarna kunde vi få en uppfattning om hur det var att röra sig genom platsen och att stanna upp och uppleva platsen. Rörelsen genom platsen hade inte påverkats av de förändrade förutsättningarna, eftersom den fortsatt var koncentrerad till de två ursprungliga stigarna. Rörelsen utanför stigarna hindrades av undervegetationen samtidigt som bården av slån utgjorde både ett visuellt och fysiskt hinder. Trots att platsen kändes mer öppen än vid utgångsläget så var den inte tillräckligt öppen. Detta ledde till att vi både röjde bort undervegetationen och sänkte bården av slån.

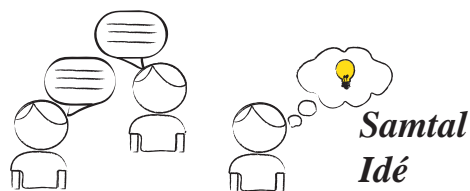


Bild 23. Vy från markering 1 - bortröjd undervegetation

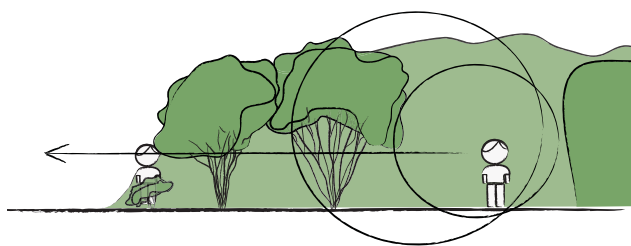


Bild 24. Vy från markering 3 - sänkt bård av slån

Med utgångspunkt i de nya förändringar som gjorts kunde vi se att slånen inte längre utgjorde något direkt visuellt hinder. Slånbården omslöt platsen, vilket i sig kunde ses som både negativt och positivt. Positivt som rumsskapande element och negativt på grund av att rörelsen genom platsen koncentrerades till två passager.



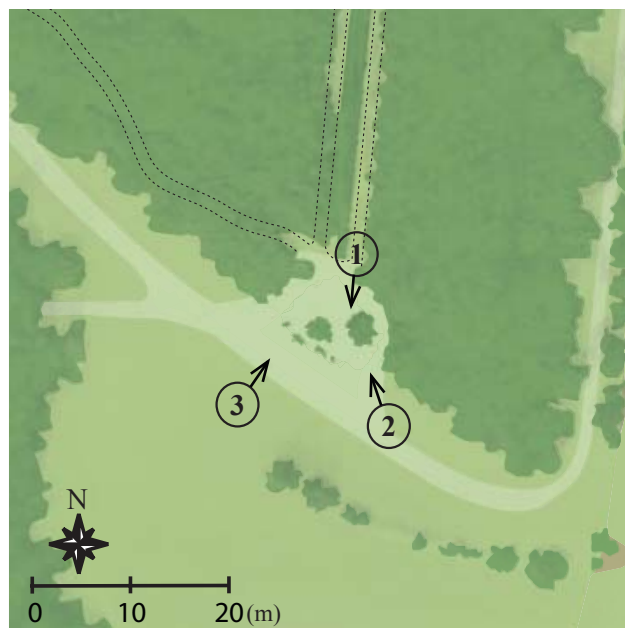
Tack vare att vi rörde bort undervegetationen kom vi fram till att inte till att inte låta exempelvis måbär växa upp igen. Vår tanke var att så gräs på den nyöppnade platsen för att på så sätt länka samman entrén med gräsytan söder om entrén. På så sätt skulle det öppna landskapet genom gräsytan löpa in i bokbeståndet och komma i kontakt med bokaxeln. Vidare kom vi fram till att luckra upp bården av slån för att öka rörligheten genom platsen. Nedan visas vår målbild i en principiell sektion.



Vår nya målbild var att skapa en entré med olika skalor av omslutenhet och goda möjligheter till utblick över det öppna landskapet. Hasselbuskarna i entréns östra sida var tänkta att ge känsla av omslutenhet i en mindre skala och att få passerande människor att stanna upp. Entréns västra sida såg vi som en del av det öppna landskapet och den var möjligtvis bättre för passage.



Till följd av vår nya målbild, frästes stubbar och rötter bort och bården av slån luckrades upp. Resultatet visas på kartan och i bilder nedan.



Figur 12. En mer öppen plats



Bild 25. Vy från markering 1 - ökad möjlighet till utblick mot det öppna landskapet i söder



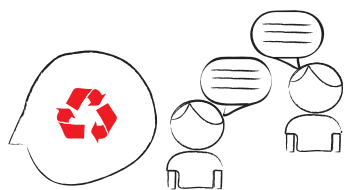
Bild 26. Vy från markering 2 - två bredare entréer



Bild 27. Vy från markering 3 -



Bild 28. Uppluckrad bård av slån



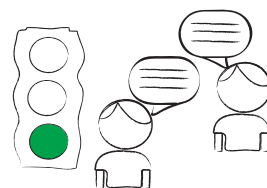
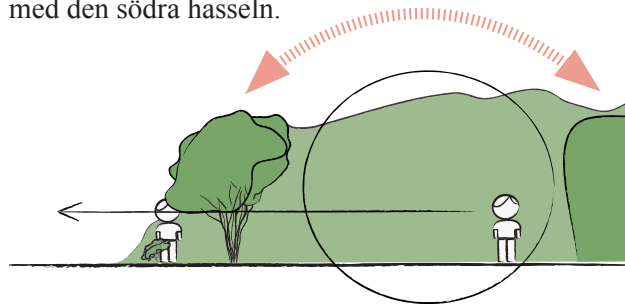
Reflektioner Samtal

Ju mer vi vistades och arbetade på platsen desto mer fick vi intrycket att vi arbetade med målbilden av ett torg i anslutning till en aveny eller en tröskel mellan öppet och slutet. Södra entrén skulle upplevas som både en passage och som plats. För de förbipasserande fanns stort utrymme att röra sig obehindrat på. Formen av den öppna ytan gav även möjlighet att stanna upp i, en relativt skyddad miljö med möjlighet att se ut över landskapet. Bården av slån var nu klippt och uppluckrad, vilket inte påverkade utsikten från platsen men skapade en rumskänsla. De formklippta slånen som sparades var de som växte utanför det gamla brynet för att fungera som vägvisare till den öppna platsen, torget och bokaxeln. Vi sparade slån även för att skapa olika skalor av rumslighet. Hasseln som sparades gav en mer påtaglig känsla av rumslighet, medan de lågt formklippta slånen gav en mer subtil rumslig känsla. Tanken var att om man stannade upp så skulle slånet upplevas mer och påverka rumskänslan. Tanken med att spara slån var även att forma och spara växtlighet som kanske upplevs mer av barn.



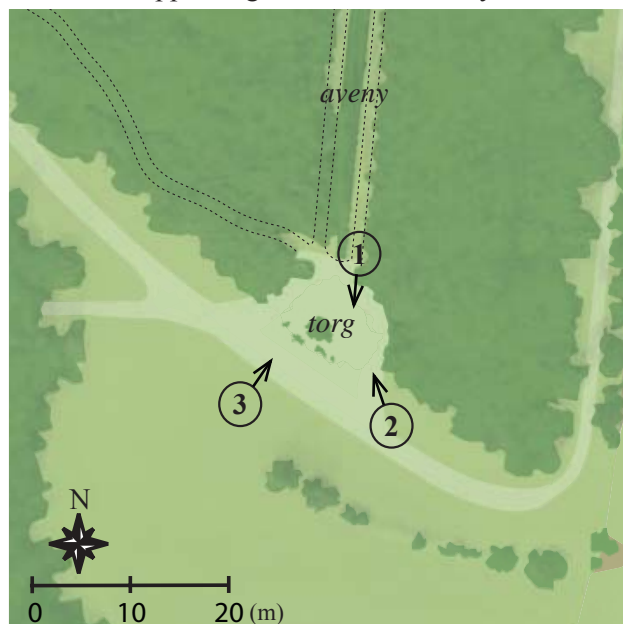
Samtal Idé

Vår nya målbild, att betrakta entrén som ett torg som avslut på en aveny, fick oss att vilja accentuera platsens geometri. Den södra hasseln var placerad som i en förlängning av bokaxeln. Genom att ta bort den östra hasseln skulle platsen få en tydligare geometri, samtidigt som det skulle ge ökad möjlighet för förbipasserande att röra sig genom entrén. Vidare skulle även möjligheten att betrakta det öppna landskapet ökas. Nedan visas en principiell målbild för hur bokaxeln länkas samman med den södra hasseln.



Utförande Samtal

Efterföljande år togs den östra hasseln ner för att öka känslan av öppet torg i slutet av en aveny.



Figur 13. Tydligare geometri



Bild 29. Vy från markering 1 - ökad utblick mot det öppna landskapet, se bildens vänsterkant



Bild 30. Vy från markering 2 - kortklippt gräsmatta



Bild 31. Vy från markering 3 - hasseln är en fokuspunkt

Sammanfattande reflektioner

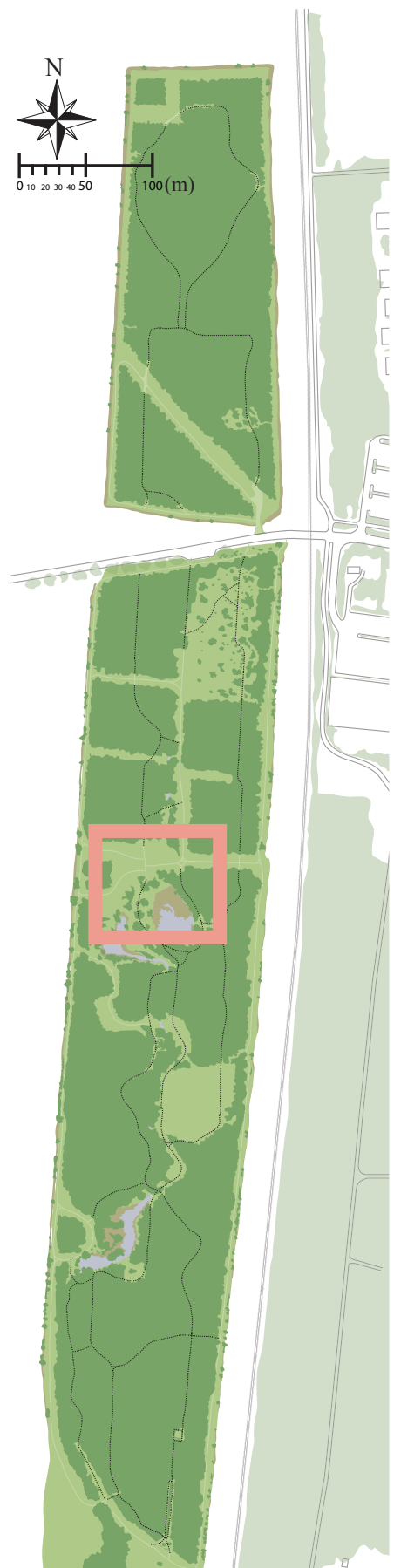
Detta var en process där den ursprungliga avgränsningen inte utvidgades. Förändringen skedde däremot i vår tänkta målbild, vilken utvecklades i takt med att den förändrade situationen. Det var en process som skedde i samarbete med en annan aktör och med det ställdes krav på att kommunicera tankar och idéer för att driva processen framåt. En del av dessa tankar och idéer kommunicerades genom att handgripligen förändra situationen, för att i ett senare skede samtala om förändringen. Därmed utgör handens utforskande ett viktigt kommunikativt verktyg, vid sidan om det verbala. Hela processen skulle kunna ses som en konversation mellan de inblandade aktörerna och situationen samt även aktörerna sinsemellan. Den etappvisa utvecklingen av platsen talar för det.

Vidare bör inte processen nödvändigtvis ses som slutgiltig eftersom det finns utrymme för framtida tolkning och utveckling. Exempelvis skulle de formklippta slånbuskarna kunna formklippas på ett annat sätt eller tas bort helt.



Bild 32.

Panorama

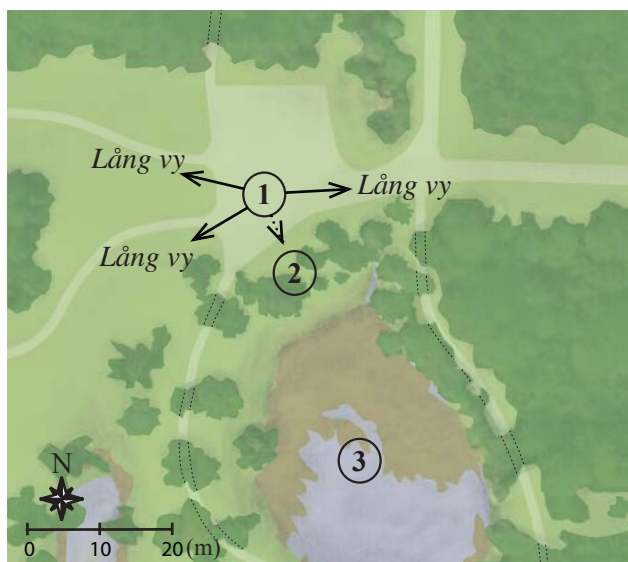
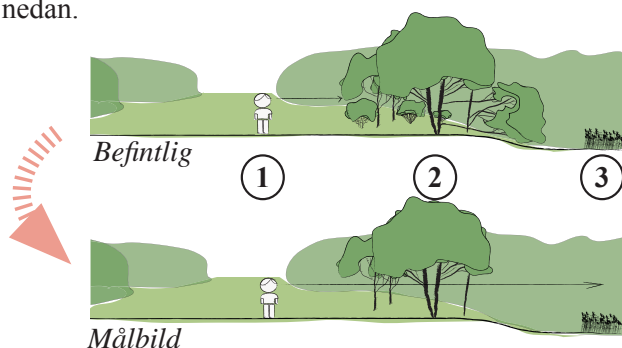


Figur 14. Orienterande karta för Alnarps västerskog



Idé

Detta är en plats som jag passerat vid otaliga tillfällen. En plats med stor kortklippt gräsyta där många uppehåller sig och passerar, se markering 1 i kartan nedan. Det är en plats med många vidsträckta vyer från gräsytan och med detta i åtanke ansåg jag att det skulle vara möjligt att skapa en ytterligare vy, i sydlig riktning från markering 1 mot markering 3. Min idé och ambition var således att möjliggöra en vy genom att stamma upp och rensa bort bland växtligheten vid markering 2. Se principiell målbild nedan.

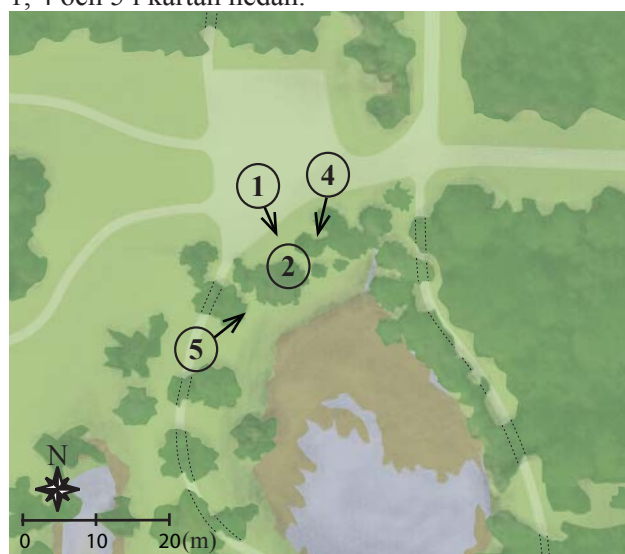


Figur 15. Förutsättningar



Utförande

Jag påbörjade arbetet genom att studera platsen mer ingående. Det som slog mig var att om jag skulle sträva efter min tänkta målbild och lösning för att skapa en ny vy, så skulle det innebära ett stort ingrepp. Jag kände att jag var ute på okänd mark och på djupt vatten om jag skulle ta bort och stamma upp för mycket. Samtidigt ville jag öppna beståndet för att möjliggöra sikt från olika positioner, markering 1, 4 och 5 i kartan nedan.



Figur 16. Vyer från olika positioner



Bild 33. Vy från markering 5 - Lindarna har lågt växande grenar



Bild 34. Vy från markering 1 - undersökning av hur mycket jag skulle stamma upp



Bild 35. Vy från markering 4 - linjen markerar tidigare beskärningshöjd.

I samband med att jag studerade platsen och växtligheten såg jag att en hagtornsbuske tidigare varit beskuren i brösthöjd. På grund av att jag kände mig tveksam till ett alltför stort ingrepp, som att ta bort hagtornsbusken helt, började jag med att sänka busken till den tidigare höjden. Därefter studerade jag de nya förutsättningarna och sänkte ytterligare en hagtornsbuske till samma höjd.



Reflektioner Idé

Jag ändrade min målbild och minskade ambitionen med mitt tänkta ingrepp. Jag såg att det skulle kunna vara möjligt att spara några av trädens grenar som var under brösthöjd och samtidigt ta bort grenar som var mellan brösthöjd till strax ovanför huvudhöjd, för att på så sätt skapa sikt igenom växtligheten. Min målbild blev således att skapa ett panoramalikande fönster.



Ny målbild



Utförande

Med utgångspunkt i min nya lösning fortlöpte mitt arbete genom att beskära buskar och träd vars grenar fanns inom den nya ramen. Jag hade visserligen inte bestämt bredden för det panoramainspirerade fönstret. För att finna en lämplig bredd arbetade jag från mitten och utåt kanterna i etapper, vilka varvades med iakttagelser från olika positioner. Resultatet syns i bilderna nedan.



Bild 36. Vy från markering 4 - hagtornsbusken, i bilden framkant, som varit beskuren tidigare



Bild 37. Vy från markering 5 - de lägst växande grenarna sparades för att åstadkomma ett panoramalikande fönster från flera positioner



Bild 38. Vy från markering 1 - panorama-bild visar det panoramaliknande fönstret

Sammanfattande reflektioner

Resultatet blev en slags panoramaliknande vy, ett subtilt fönster. På sätt och vis var det inget stort ingrepp, men ändå så pass tydligt att det gav effekt. Tanken var från början att göra ett större ingrepp men i samband med utförandet insåg jag att det skulle ta för mycket tid i anspråk. Dessutom insåg jag under processens gång att det skulle vara en fördel att inte göra ett stort ingrepp. På så sätt skulle panoramavyn på sikt kunna försvinna, i takt med att växtligheten förändras. Det är med andra ord en process som är öppen för återkommande insatser för att bibehålla den nya gestaltningen. Det kan även ses som en pågående process som är öppen för nya tolkningar eftersom hasseln, i likhet med hagtorn, med största sannolikhet kommer att växa upp igen. Jag anser att det i en del fall, i likhet med detta, kan vara fint med en insats som förutsätter långsiktighet, återkommande skötselinsatser och en långsam förändring där det som betraktare är svårt att se en tydlig förändring. Genom att studera förutsättningarna på denna plats innebar processen en kombination mellan betraktande/målbildssökande och handling. En konversation med situationen.

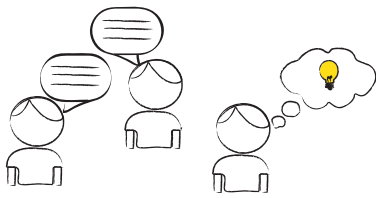


Bild 39.

Längs den yttre stigen



Figur 17. Orienterande karta för
Alnarps västerskog

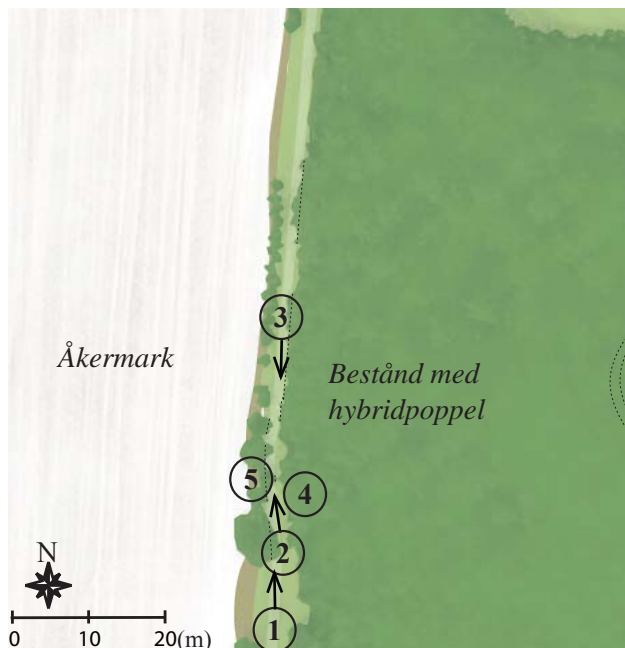


Samtal Idé

En tanke som jag hade burit med mig under mitt semestervikariat var att den västra stigen på vissa partier var igenväxt och svårframkomlig. Vissa av dessa partier skulle kunna omformas inte enbart med syfte att öka framkomligheten utan även för att förädla vissa kvaliteter och skapa platser. Jag diskuterade detta med Erik Svensson som berättade att han hade samma tankegångar. Längs den västra stigen fanns ett parti med hybridpopplar som skulle kunna utvecklas. Erik hade på en annan plats sedan tidigare utvecklat ett parti hybridpopplar, vilket var uppskattat och idén att rimma på ett uppskattat koncept föddes. Erik och jag resonerade kring hur denna upprepning skulle utföras.



Målbilden var att stamma upp träden och rensa ut döda grenar inne bland träden öster om stigen, se markering 4 i kartan nedan.



Figur 18. Förutsättningar



Utförande

Jag började med att studera platsen för att få en uppfattning om hur stort ingrepp jag skulle behöva göra för att förändringen skulle kunna uppfattas från olika positioner. Med min målbild i åtanke avgränsade jag mig till att stamma upp bland träden, vid markering 4, utmed stigen mellan markering 2 och markering 3.



Bild 40. Vy från markering 2 - stammarna kan precis ses

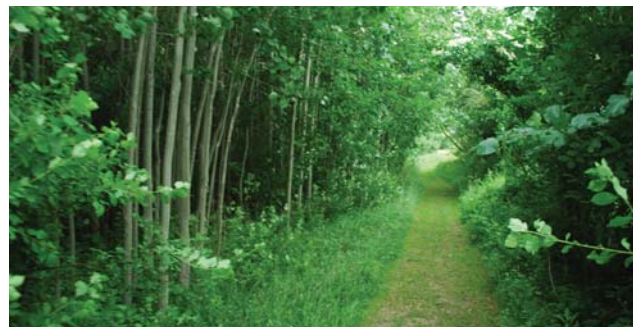
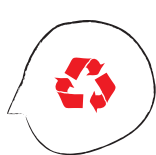


Bild 41. Vy från markering 3 - avgränsning



Bild 42. Vy från markering 2. Genom att slå gräset kunde jag tydligare se min avgränsning, det vill säga hur lång sträcka som jag hade för avsikt att stamma upp träden på den östra sidan (bildens högra del). Här började även tankar väckas om att även inkludera träden på den västra sidan om mitt avgränsade område. Jag började dock med att stamma upp träden på den östra sidan och därmed inte ta för mycket tid i anspråk.



Reflektioner Idé



Utförande



Bild 43. Vy från markering 1 - togs i samband med att jag hade påbörjat arbetet med att stamma upp träden på den östra sidan. Under processen upptäckte jag att en stor mängd stammar är något som drar ögat till sig, i synnerhet då solen lyser och det blir ett skuggspel över stammarna. För de som stannar upp finns andra detaljer förutom ljuset. Ljudet av asplöv som rör sig i vinden men även stammarnas färgskiftning. Bilderna nedan visar hur stammarna går från att vara gröna till att bli grå ju mer sol som når dem och torkar dem under dagen.



Bild 44.



Bild 45.

På grund av ovan nämnda iakttagelser ändrade jag min avgränsning till att även stamma upp träden på den västra sidan vid markering 5, för att på så sätt öka solinstrålningen från väster.



Detta skulle även ge ökade möjligheter till utblick över det öppna landskapet väster om Alnarps västerskog.

Vid utförandet var jag tvungen att kontinuerligt ta ställning till vad som skulle vara kvar och vad som skulle tas bort. Flera hybridpopplar var inte tillräckligt höga för att kunna stammas upp ett par meter, vilket innebar att de togs bort.

Träden på den västra sidan stod emellertid rätt glest och kunde lätt stammas upp medan de på den östra sidan krävde mer arbete. Därför var jag tvungen att ta ställning till hur långt in i beståndet jag skulle stamma upp på den östra sidan för att inte ta för mycket tid i anspråk. På grund av att jag ville få så stor mängd solbelysta stammar som möjligt valde jag att stamma upp alla träd fyra meter in på den östra sidan om stigen. Efter ett tag fann jag en häckande koltrast som spolierade mitt beslut att stamma upp alla träd mellan stigen och fyra meter in.



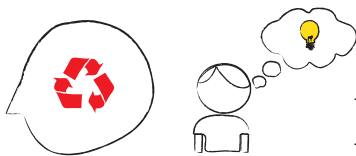
Bild 46. Koltrast i sitt bo



Bild 47. Vy från markering 2. På den västra sidan av stigen tog jag bort många träd. Detta gjordes främst för att få in så mycket solljus som möjligt på den östra sidans mångfald av stammar men även för att öppna för vyer över det öppna landskapet väster om Alnarps västerskog.



Bild 48. Vy över det öppna jordbrukslandskapet väster om Alnarps västerskog. Här syns även den hårda gallringen som jag utfört på den västra sidan av stigen för att få in mer solljus till den östra sidan. I bilden visas även att jag, när jag gallrade ut den västra sidan, försökte spara träd som växte i intressanta formationer.



Reflektioner Idé



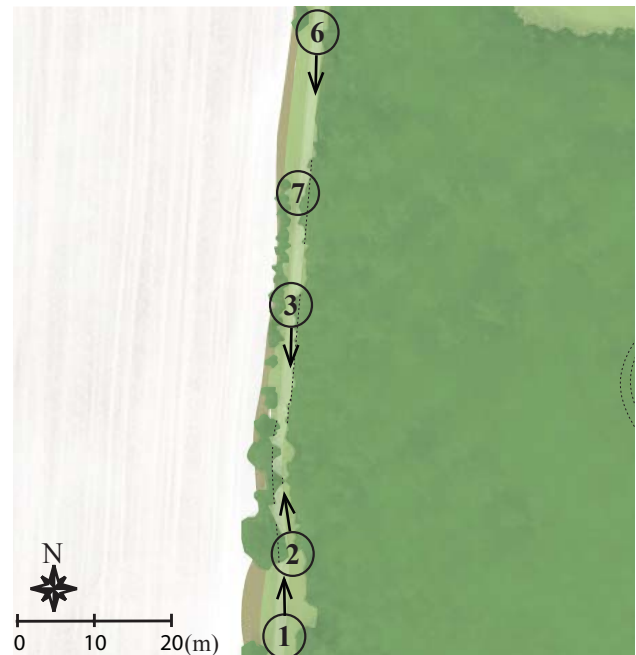
Bild 49. Vy från markering 2 - resultatet



Bild 50. Vy från markering 3 - fortsatt svårt att passera

Under processen insåg jag snart att de uppstammade hybridpopplarna upplevdes olika beroende på vilken riktning man gick längs stigen, det vill säga norr- eller söderut. Bilden ovan från markering 3 visar att de uppstammade träden inte syns på avstånd och uppenbarar sig som en överraskning när man passerat den tätt omslutande vegetationen. Bilden från markering 2 visar, till skillnad från markering 3, att de uppstammade

träden syns på avstånd. Jag funderade kring om detta var en kvalitet eller om jag skulle utvidga mitt avgränsade området. Det som jag slogs av var att om jag inte utvidgade sträckan med de uppstammade hybridpopplarna så skulle den del som jag inte stammat upp inom ett par år vara svår att passera. Jag insåg även att det var mängden stammar som var iögonfallande och med detta i åtanke utvidgade jag mina ursprungliga avgränsningar. Jag tänkte därmed även stamma upp sträckan mellan markering 3 och markering 7, vilka visas i kartan nedan.



Figur 19. Ny avgränsning



Utförande



Bild 51. Vy från markering 6 - Genom att betrakta den nya avgränsningen kom jag fram till att främst stamma upp träden på den västra sidan i den nya avgränsningen. Därmed skulle mer ljus kunna tränga in på den östra sidan samtidigt som man skulle kunna se förändringen.



Bild 52. Under arbetet kom jag fram till att jag skulle spara vissa växter inne bland träden på den östra sidan inom den nya avgränsningen för att försöka behålla ett slags överraskningsmoment för de som passerade i sydlig riktning.



Bild 53. Vy från markering 3. Här syns de sparade växterna som formats likt en vägg. Mitt i bilden syns en mängd stammar, vilka skulle kunna ses som en överraskning eftersom de dolts av de sparade växterna i en nordligare position. Nedan visas resultatet av mitt ingrepp från markering 1 och markering 6.



Bild 54. Vy från markering 6 - öppet och enkelt att passera



Bild 55. Vy från markering 1 - stor mängd stammar i bilden högerkant.

Sammanfattande reflektioner

Denna process startade med en problematisk situation, det vill säga den begränsade framkomligheten längs den yttre stigen. Den ursprungliga lösningen med att stamma upp träden på den östra sidan av stigen skulle kunna ses som en lösning som användes för att närma mig ökad förståelse för situationen. Processen skulle kunna ses som en konversation mellan mig och situationen, där handlingar drev processen framåt. Handlingarna varvades med iakttagelser och reflektioner. En del upptäckter, likt den häckande fågeln som begränsade mitt arbete eller stammarnas färgskiftningar, ledde till nya avgränsningar och lösningar. Detta talar för att processen kan ses som en konversation med situationen.

Jag testade mig fram genom att skissa, det vill säga genom att ta bort växtmaterial. Ju mer jag skissade desto bättre förståelse fick jag för situationen. Resultatet är en första skiss på hur platsen skulle kunna utvecklas och med det finns det stora möjligheter för fortsatt utveckling av platsen. Det skulle exempelvis vara möjligt att göra en stig eller en sittplats inne bland träden på den östra sidan. Min process slutade främst för att jag inte ville ta för mycket tid i anspråk från andra åtaganden. Att stamma upp en så stor mängd träd som jag gjorde var mycket tidsödande. Jag ser inte på resultatet av min process som en slutpunkt för platsens utveckling, utan snarare som en möjlig ingång för andra aktörers utveckling av platsen. Med det sagt, skulle jag ha kunnat ta mer tid i anspråk till att utveckla platsen ytterligare, men jag ansåg mig ha löst den problematiska situation som från början lett mig till att ta till handling.

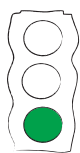


Bild 56.

Löv i rader

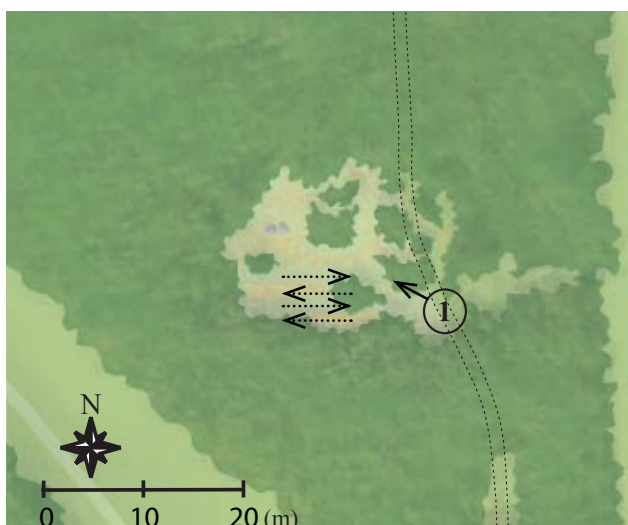


Figur 20. Orienterande karta för Alnarps västerskog

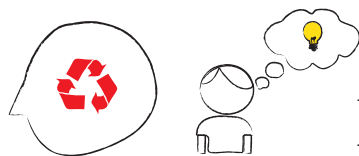


Utförande

Denna process började med att jag skulle klippa en lövbeklädd gräsmatta. I normala fall klipptes denna gräsmatta med en handdriven motorgräsklippare, men eftersom motorgräsklipparen var upptagen blev jag tvungen att klippa gräset med en gräsröjare. När man slår/klipper gräs med en röjare kastas det klippta materialet åt sidan av gräsröjarens tråd/lina. Genom att vinkla gräsröjaren går det att styra åt vilket håll tråden kastar ut materialet. Detta är användbart för att dels samla det klippta materialet, dels för att veta var man har klippt. Därmed klipps inte samma yta flera gånger samtidigt som det klippta materialet kan samlas upp på ett rationellt sätt. När jag klippte gräset utnyttjade jag tekniken för att samla ihop löven, genom att klippa i rader och kasta materialet åt ett och samma håll. I kartan nedan visar de streckade pilarna, västlig och östlig riktning, hur jag klippte gräsytan och samtidigt samlade det klippta gräset och löven.



Figur 21. Kartan som visar hur raderna med löv skapades



Reflektioner Idé

Efter att ha klippt ett par rader såg jag att det hade skapats en relativt tydlig rad med löv och tydliga rader utan löv. Jag testade snabbt att förtydliga dessa rader genom gå med gräsröjaren påslagen och

därmed utnyttja den roterande trådens vinddrag. Se bild 57. Ett efterföljande skede skulle rimligtvis ha inneburit att jag skulle ha räfsat bort löven men enligt mitt tycke innebar lövradererna en kvalitet. Jag insåg att det skulle gå snabbare att göra strängarna tydligare än att ta bort löven.



Bild 57. Vy från markering 1 - första lövraden.



Utförande

Jag fullföljde att klippa klart gräsmattan och såg att det hade skapats rader med löv över hela ytan. Att göra tydliga lövsträngar innebar visserligen att de enbart skulle vara tydliga under en kort tid framöver eftersom den övervägande andelen löv fortfarande satt kvar på träden. Kvaliteten med tydliga lövrader var, som jag såg det, att de skulle kunna ses som en tillfällig installation av förbipasserande. Nedan visas resultatet från olika vyer, markerade på kartan på nästa sida.



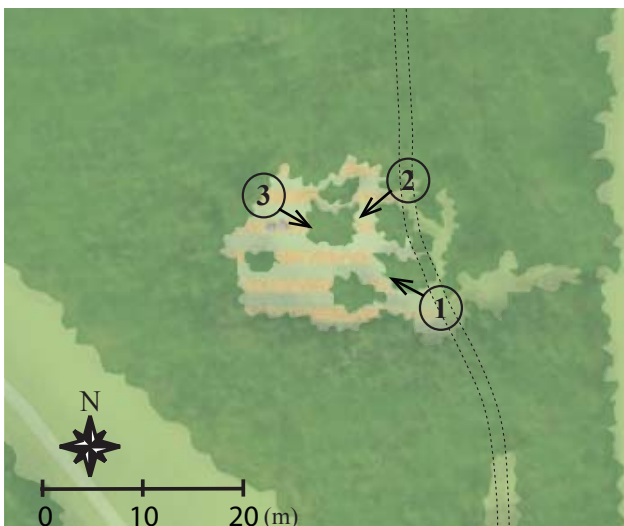
Bild 58. Vy från markering 1. Det var en tillfällig variation av gräsytan struktur och samtidigt en variation i upplevelsen av platsen. Jag tyckte att lövradererna gav platsen en formell karaktär.



Bild 59. Vy från markering 3 - tydliga rader med löv på gräsmattan



Bild 60. Vy från markering 2 - alla löv har ännu inte fallit till marken.



Figur 21. Karta som visar vyer samt löv i rader.

Sammanfattande reflektioner

Denna process skulle kunna ses som ett exempel på uppmärksamhet i handling. Problemet som triggade mitt intresse var att löv låg i rader på gräsmattan, vilket skulle kunna ses som ett resultat av ett oavsiktligt experiment. Mina intentioner med att göra rader var att ta bort löven men när jag insåg radernas kvalitéer så omformades situationen. Lövraderernas kvalitéer låg i gräsyntans visuella förändring samt att det innebar en tidsvinst att spara och tydliggöra raderna i jämförelse med att ta bort dem. Jag såg på lövradererna som en tillfällig installation och en rationell skötselhandling. Resultatet av min process skulle kunna ses som en ytterst tillfällig installation eftersom de flesta av löven satt kvar på träden. Därmed skulle lövradererna försvinna inom de närmsta dagarna eller inom de närmsta timmarna om vinden skulle öka i styrka.

Kapitel 3

Diskussion & Slutsatser

Diskussion kring mitt tillvägagångssätt

Min ambition var att undersöka nyskapande och utveckling av parkskötsel utifrån en parkförvaltares perspektiv. Detta utfördes genom undersökning av två huvudspår, en litteraturstudie med tillhörande fallstudie och en litteraturstudie med tillhörande designundersökning. Visserligen skulle detta examensarbete, med strategin upptäcktsstyrd undersökning, med fördel kunnat ha såväl ett bredare som ett snävare undersökningsområde med fler eller färre huvudspår. Det som dock kom att prägla min övertygelse om att utföra en undersökning med två huvudspår var tillvägagångssättet för insamling och tolkning av data. Genomförandet av pilotstudien och inte minst slutsatserna från denna spelade en avgörande roll. Det var i efterdyningarna av pilotstudien som jag fann övertygelsen om att arbeta efter en upptäcktsstyrd strategi och kvalitativ behandling av data. Härtill skulle pilotstudien kunna anses ligga inom ramen för min övergripande strategi.

Eftersom min strategi var att genomföra en upptäcktsstyrd undersökning arbetade jag inledningsvis inte mot något direkt slutmål. De fiktiva scenarier, som illustrerats tidigare i examensarbetet, styrde mig i olika riktningar och gav upphov till en mängd frågor som därefter utvecklats i takt med att nya upptäckter och insikter gjorts, vilka de två huvudspåren vittnar om. Mitt mål och syfte har å andra sidan varit relativt intakta genom processen, vilket de fiktiva scenarierna legat till grund för. Min ambition, att samla in en bred bild, innebar att jag ville genomföra kvalitativ kunskapsinsamling med stor variation. På grund av mitt tillvägagångssätt är det oundvikligen så att mina subjektiva föreställningar med stor sannolikhet har påverkat undersökningen och därmed resultatet. Således vill jag framhålla att kunskapsinsamlingen, praktiskt och teoretiskt, är subjektivt framställd och subjektivt tolkad. Med detta påpekat, såg jag det som en fördel att inte ha för tydliga frågeställningar i inledningsskedet av examensarbetet. Att i ett inledande skede utgå från slutgiltiga frågeställningar skulle ha motverkat min upptäcktsstyrda strategi samt utgjort en subjektiv angreppspunkt. Vidare hade jag vid kunskapsinsamlingen från de praktiska undersökningarna, fallstudien och min designundersökning, inte genomfört annat än en ytlig undersökning i litteraturstudier. Detta gjordes i syfte att följa min övergripande strategi och induktiv metodik. Visserligen riskerade jag i detta läge att undersökningen

blev för bred och ytlig, men det i sig är kan vara fördelaktigt för att få förståelse för ett större sammanhang. Skulle jag utgått ifrån en annan strategi med mer betoning på deduktiv metodik samt en djupare undersökning i litteraturstudier, är det möjligt att jag skulle nått en annan slutgiltig tolkning av resultatet.

Nackdelen med att jag inte hade fördjupat mig i litteraturstudier innan jag utförde intervjuerna för fallstudien, var att det uppstod förvirring kring olika begrepp och deras samband. Härmed finns det en risk att de frågor och svar som framkommit i samband med intervjuerna möjligtvis kan ha blivit feltolkade av bägge parter. En möjlig fördel kan å andra sidan vara att man genom intervjuernas halvstrukturerade upplägg resonerade kring olika samband samt olika innebörder och tolkningar av begrepp. Avsikten med intervjuerna, i fallstudien, var i första hand att belysa de intervjuade aktörernas enskilda uppfattningar, värderingar och beteenden, vilket betyder att organisationen inte undersöktes. Eftersom en del uppfattningar som uttrycktes skulle kunna tolkas som att de går emot organisationens arbetssätt, valde jag att anonymisera informanterna och därmed inte riskera att utsätta dem för något obehag.

Sex aktörer var föremål för intervju i fallstudien, vilket enbart utgjorde en bråkdel av organisationens yrkesverksamma. Detta skulle kunna ses som en nackdel dels gällande resultatets volym och tillförlitlighet, dels gällande risk för förenklad förklaring av samband. Att fler intervjuer inte genomfördes berodde främst på tidsbrist, vilket även är anledningen till att observation inte tillämpades som metod. Observation skulle troligtvis kunna vara en lämplig metod men risken med observation är att de aktörer som undersöks agerar på ett annorlunda och konstlat vis. På grund av nyssnämnda skäl, samt de som angavs i avsnittet designprocessen i inledningsskapitlet, valde jag att istället undersöka min egen process som nyskapande och utvecklande parkförvaltare. Att undersöka min egen process kan visserligen ses som subjektivt, men jag ville inte påtvinga någon extra arbetsbörda på andra aktörer och jag ville ha kontroll över undersökningen. Jag inser att jag hade ett starkt egenintresse i de resultat som uppkom av min konstlade undersökning som designande parkförvaltare. Samtidigt vill jag påpeka att jag hade förankrat mina avsikter med undersökningen med ansvariga för platsen. En del av min

undersökning skedde dessutom i linje med målsättningen. Jag dokumenterade min undersökning genom att fotografera. Andra sätt som rimligtvis skulle anses som lämpliga är att skissa och föra loggbok, för att nämna några. Jag valde att fotografera på grund av att det dels är ett snabbt sätt att dokumentera, dels att det inte påverkade min praktik som parkförvaltare. Att skissa med papper och penna var något som jag såg som kontraproduktivt, i rollen som parkförvaltare. Min rapportering av designprocessen var en retrospektiv tolkning och analys, vilken därmed även kan ses som en, (retrospektiv), loggbok.

Diskussion kring de två huvudspåren

Intrikat samband mellan individ och organisation

Tanken med det första kapitlet var att precisera begreppen kreativitet och initiativtagande samt att problematisera dem i en organisatorisk kontext. Här avser begreppet kreativitet generering av användbara idéer, till skillnad från initiativtagande (även behandlat som proaktivitet) som snarare utgör ett bredare begrepp med en handlingsorienterad komponent. Initiativtagande kan i vissa avseenden leda till kreativitet. Genom precisering av dessa båda begrepp har jag kommit till insikt att det finns ett intrikat samband mellan individ och organisation. Faktorer som tillhör en enskild aktör sägs påverka organisatoriska faktorer, vilka i sin tur påverkar faktorer knutna till den enskilda aktören. Det är med andra ord svårt att reda ut hur man kan värdera och främja kreativitet och initiativtagande med utgångspunkt i den enskilda aktören utan att ta hänsyn till den organisatoriska kontext som aktören verkar i.

För att närma sig en förståelse för detta samband kan man börja med att se till den organisatoriska kontexten. Organisationer brottas med dilemmat att finna en balans mellan utforskande och utnyttjande, vilket påverkar hur kreativitet och initiativtagande värderas och främjas. Innan detta kan diskuteras vill jag dock uppmärksamma läsaren på att det rimligtvis kan dras paralleller mellan Bengtssons (2010) två subkulturer och Ellströms (2005, 2001) två verksamhetslogiker. Det verkar finnas gemensamma

skildringar gällande den nyskapande subkulturen och utvecklingens logik, samt även mellan den traditionsbärande subkulturen och utförandets logik. Ellström (2005, 2001) och Bengtsson (2010), med olika utgångspunkter och olika diskurser, tangerar spänningsförhållandet mellan utnyttjande och utforskning. Därigenom visar de hur de organisatoriska faktorerna påverkar den enskilde aktören och hur den enskilde aktören påverkar organisationen. Samtidigt kan olika subkulturer med avhängiga skötselideal, vilka jag tolkar som informella faktorer, leda till dominans av olika verksamhetslogiker, det vill säga olika betoning på utforskande och utnyttjande. Exempelvis kan den nyskapande subkulturen gynna och den traditionsbärande subkulturen missgynna utvecklingens logik, det vill säga betoning på utforskande. En enskild aktör kan genom sitt beteende påverka organisationens informella faktorer och formella faktorer. Om aktörens beteende inte är önskvärt, sett till organisationens fokus på endera utforskande eller utnyttjande, kan beteendet bestraffas.

Hur en parkförvaltares kreativitet och initiativtagande värderas beror på parkförvaltningens fokus på endera utnyttjande eller endera utforskande

Inom en organisation vars formella och informella faktorer betonar utforskande främjas kreativitet och initiativtagande eftersom de värderas på ett mer fördelaktigt sätt i jämförelse med en organisation med fokus på utnyttjande. Vid betoning på utnyttjande finns det utrymme för nyskapande vilket visserligen är av betydelse för organisationens utveckling och effektivitet, men som figurerar i organisationens skuggsystem och inte blir belönat, uppmärksammat eller erkänt. Ellström (2001) kallar nyskapande som inte erkänns för svart kreativitet, vilket enligt mig kan anses ligga nära definitionen för initiativtagande. Initiativtagande kräver inte samma öppenhet som kreativitet. Samtidigt verkar Ellström (2001) mena att nyskapande, med beteckning svart kreativitet, inte blivit bedömt av ett socialt system och således inte kan kallas för kreativt. Därmed borde initiativtagande, enligt mig, med större sannolikhet leda till kreativitet i en organisation som domineras av fokus på utforskande. Därtill bör initiativtaganden vara i linje med organisationens ramar och produktion för att inte bestraffas.

Genom fallstudien påträffades exempel på hur initiativtagande kan anses vara såväl i linje med som gå emot den undersökta organisationens ramar och produktion. Att en parkförvaltare på eget initiativ genomför skötselhandlingar utan att informera överordnad kan möjligtvis vara skadligt och därmed ett beteende som inte är önskvärt. Ett sådant beteende kan tyda på avsaknad av ömsesidig tillit, något som i sig försvårar ett demokratiskt arbete och i förlängningen leder till ett reaktivt arbetssätt med sämre möjligheter för både initiativtagande och kreativitet. Genom fallstudien kan det utläsas att de initiativtaganden som blev erkända var återkoppling (feedback), förslag och idéer till förbättringar. Flertalet av de intervjuade aktörerna framhöll att initiativ avseende idéer och förslag till förbättringar som syftade till att effektivisera och rationalisera skötseluppgifterna blev väl mottagna. Därmed skulle man möjligtvis kunna närma sig ett proaktivt och kreativitet beteende passande för skötsel. Detta var dock inte en gemensam uppfattning bland alla aktörer. Flera parkförvaltare berättade att de inte fick gehör för förslag och idéer, även de som syftade till att effektivisera och rationalisera, vilket talar för att inte allt initiativtagande accepteras. Resultatet av denna fallstudie kan sammanlänkas med och ses i ljuset av vad som redovisats i föregående stycke, avseende svårigheten att finna en balans mellan utforskande och utnyttjande i en organisation. Härtill visar även resultatet att man inte kan värdera vad som är kreativt utifrån några få exempel. Vad som är kreativt i ett sammanhang behöver inte nödvändigtvis ses som kreativt i ett annat sammanhang, även om det gäller samma aktör och organisatorisk kontext. Liknande resonemang gäller för initiativtagande på grund av utforskandets och utnyttjandets samexistens inom en och samma organisation.

Att generera och bedöma idéer, betydelsen av reflektion

I fallstudien framhöll stadsträdgårdsmästaren och parkingenjören att ett passande arbetsmönster för initiativtagande och kreativitet innebar att parkförvaltarna skulle förankra idéer och förslag uppåt i organisationen. Idéerna som parkförvaltarna skulle föra vidare uppåt kunde komma från dem själva eller från brukare. Parkförvaltarna utgjorde med andra ord en länk till organisationens omvärld. Parkförvaltarna berättade att de bedömde vilka idéer

som var värda att föra vidare till sina överordnade inom organisationen. Det andra urvalet skedde inom organisationen. Därefter, enligt vad som framkom i fallstudien, sker en bedömning hos brukarna efter att idén blivit konkretiserad – som exempel berättade parkingenjören att brukarna framförde klagomål avseende skötsel av en yta som lagts om. Olika individer har, enligt parkingenjören, olika bilder av hur en park ska se ut, vilket även överensstämmer med Bengtssons (2010) skötselideal.

Om en parkförvaltare arbetar i linje med den nyskapande subkulturen och organisationen följer utvecklingens logik, så borde rimligtvis chanserna öka för kreativitet och initiativtagande. I utvecklingens logik och den nyskapande subkulturen betonas reflektion, alternativtänkande, risktagande och ett lärande som är kopplat till praktiskt prövande av olika handlingsalternativ. En aktör behöver, genom handlingsutrymme, ges möjlighet att träna sin förmåga att se vad som potentiellt skulle kunna vara kreativt. Det är rimligt att anta att det inte är tillräckligt att enbart parkförvaltare tränar sin förmåga att bedöma – utan förmågan att vara domare omfattar även, enligt resonemanget ovan, såväl andra aktörer inom organisationen som organisationens omvärld, det vill säga brukarna.

I fallstudien framhölls bland annat ett exempel på kreativ skötsel i parken Rosentäppan, vilket per definition snarare skulle kunna anses vara proaktivt eller innovativt men som likväl berör resonemanget ovan. Det som utmärker exemplet Rosentäppan, enligt mig, var just parkförvaltarnas handlande varvat med reflektion samt bedömning i olika organisatoriska nivåer. I exemplet fanns dock fler faktorer som skulle kunna anses vara gynnsamma för kreativitet och initiativtagande. För det första blev parkförvaltarna tilldelade ett utmanande uppdrag av en, sett till den kommunala organisationen, överordnad som därigenom legitimerade (skapade möjligheter att agera genom support, resurser och handlingsutrymme) parkförvaltarnas handlingar. Detta kan troligtvis ha höjt parkförvaltarnas inre motivation för uppgiften. För det andra bedömde såväl parkförvaltarna som deras överordnade att Rosentäppan var ett exempel på kreativitet. Således fanns domare på olika nivåer inom organisationen. För det tredje innebar parkförvaltarnas nyskapande process ett handlande varvat med reflektion. Parkförvaltarna började med att tolka och ifrågasätta förut-sättningarna för uppgiften som den dåvarande

kommunchefen hade gett dem, vilket jag tolkar som en förutsättning för utvecklingsinriktat (kreativt) lärande. Enskilt lärande är dock inte det samma som organisatoriskt lärande. Att stadsträdgårdsmästaren kände till exemplet Rosentäppan tyder på att det kan ha förkommit organisatoriskt lärande och att det kreativa och proaktiva beteendet kan ha blivit bedömt och erkänt. Således torde detta exempel antyda att organisationen inte enbart domineras utav utförandets logik utan att även utvecklingens logik ges utrymme inom organisationen.

Design främjar initiativtagande och kreativitet

Design kan anses vara en praktik som främjar initiativtagande, eftersom meningsskapande kan ses som proaktivt. Härtill kan en designer genom reflekterande praktik träna sin förmåga för vad som potentiellt skulle vara en lämplig idé att konkretisera, vilket talar för främjande av kreativitet. Likt exemplet Rosentäppan är reflektion och tolkning en praktik som inte enbart är avsedd för och tillämpad av designers utan även andra aktörer.

Min ambition och mitt mål med att arbeta som designer i rollen som parkförvaltare har inte varit att finna och beskriva en lämplig metod eller process. Det har snarare varit att få kunskap om hur det är att agera som designer i förvaltningsskedet. En lärdom som jag kan dra är att reflektion och tolkning i högsta grad har varit centrala för att skapa mening i olika situationer. Med utgångspunkt i känslan och upplevelsen av en plats, brukare, estetik, lämplighet i förhållande till mina åtaganden som parkförvaltare etcetera, ifrågasatte och tolkade jag olika situationer. Således försökte jag vara uppmärksam i mitt agerande för att därigenom finna problematiska situationer och alternativa lösningar. Av min praktik att döma hörde lösningar och problem ihop. Vidare bidrog vissa lösningar till att problemet ändrades – likt exemplen med hässjan och panoramat. Tidiga lösningar behöver därmed inte ses som definitiva utan kan användas för att skapa mening genom reflektion och tolkning.

I sökandet efter en lämplig och konkretiserad idé kan jag konstatera att tolkande och reflekterande förs framåt genom handlingar, en undersökning som omfattar både tanke och hand. I alla de exempel som presenterats går det att utläsa att handlingar spelar en avgörande roll i skapandet av lösningar och

problem. Genom att skissa har jag som designer skapat mening i en situation, vilket innebär att jag för en konversation med designsituationen. Att skissa genom att fysiskt ta bort eller alternera utemiljön är visserligen en omständig och långsam process, men i rollen som parkförvaltare givande för att få bättre förståelse för situationen. Skissen var ett nödvändigt verktyg för att konversera med situationerna i alla presenterade exempel. I exemplet med den södra entrén utgjorde även skissen ett kommunikativt verktyg. I samarbete med andra aktörer innebar skissandet ett sätt att visualisera tankegångarna i de situationer där det verbala språket inte fängade upp tankebanorna. Att förändra utemiljön genom att handgripligen skissa förutsätter dock legitimitet. Således måste man som designer i rollen som parkförvaltare ta ställning till vad som kan tänkas vara god design med utgångspunkt i estetiska, etiska och organisatoriska faktorer, innan man börjar skissa. Exemplet Rosentäppan från fallstudien skulle kunna ses som ett exempel på en situation där parkförvaltarna både hade legitimitet och skissade. Det skulle även kunna ses som ett exempel på hur parkförvaltarna konverserade med situationen.

Motivation är av stor betydelse för initiativtagande och kreativitet

Hittills har organisatoriska faktorer berörts, samt även hur de påverkar och påverkas av faktorer knutna till den enskilda aktören. Tillit, gemensamma mål och värderingar, delaktighet, handlingsutrymme, legitimitet, resurser och reflektion är viktiga faktorer för främjande av initiativtagande och kreativitet. Ytterligare en faktor som sägs vara av stor betydelse för både kreativitet och initiativtagande är den enskilda aktörens inre motivation. Enligt mig torde den främsta gemensamma motivationen hos parkförvaltarna i fallstudien utgöras av att skapa förbättringar avsedda för brukarna, vilket i sig påpekas av Bengtsson (2010) och dennes skildring av det sociala skötselidealet. Även om andra tolkningar kan utläsas ur fallstudiens resultat såsom motivation för funktionalitet, effektivitet, estetik med mera, så är poängen med det sociala skötselidealet att det är överordnat skötseln i allmänhet. Jag motsätter mig inte det resonemanget. Däremot skulle möjligtvis ett tillägg kunna göras, eftersom en del parkförvaltare i fallstudien drevs av att prestera bra och nå gott resultat genom att skapa, för egen fördel, nya utmanande arbetsuppgifter.

Eftersom design kan ses som en praktik för att finna och konkretisera alternativa lösningar anpassade för framtida brukare kan man fråga sig om parkförvaltare kan ses som designers. Det som talar för att parkförvaltarna skulle kunna ses som designers är deras motivation att skapa förbättringar avsedda för brukare. Det som talar emot är parkförvaltares ambition att för egen fördel skapa nya utmanande arbetsuppgifter. En jämförelse skulle kunna göras med min egen undersökning som praktiserande parkförvaltare med ambitionen att undersöka min designprocess. Även om min motivation var att skapa god design åt brukare är risken att resultatet inte ses som god design. Därmed skulle min praktik enbart kunna ses som svart kreativitet och initiativtagande, även om praktiken var baserad i designpraktik. Dessa initiativ, utförda av mig, skulle kunna ses i både positiv och negativ bemärkelse. Positiv med tanke på att jag skapade utmanande uppgifter och utförde något nyskapande för egen del, men framförallt för brukarna. Negativ eftersom det kan anses skapa spänningar mellan medarbetare och även försämra samspelet och lärandet inom organisationen.

Exemplet med löven från min designprocess skulle kunna ses som enbart en proaktiv handling eftersom få brukare skulle ha möjlighet att se den nyskapade situationen. Dessutom informerade jag inte någon medarbetare i organisationen, vilket talar för att det skulle kunna ses som negativt proaktivt handlande eftersom handlandet inte återkopplats. Initiativtagande likt detta skulle kunna missgynna en organisations betoning på utvecklingens logik och den nyskapande subkulturen, samt i förlängningen leda till ett reaktivt arbetssätt med sämre möjligheter för initiativtagande och kreativitet. Utan återkoppling (feedback) kan beteendet bestraffas eller kanske inte erkännas, vilket kan ge negativa följder för den inre motivationen. Å andra sidan bidrar en praktik likt exemplet med löven till ökat problemlösning, experimenterande och reflekterande, vilket i sig kan öka den inre motivationen för initiativtagande och kreativitet. Om en parkförvaltare arbetar som designer (det vill säga tar risker, experimenterar, reflekterar och ifrågasätter genom handlingar) kan det stimulera ett ökat inslag av den nyskapande subkulturen och utvecklingens logik, i synnerhet om arbetet återkopplas och bidrar till organisatoriskt lärande.

Bör parkförvaltare värderas som designers?

Det som utmärker parkförvaltare är deras möjlighet att låta händerna undersöka växterna. Detta försätter parkförvaltarna i en unik situation i jämförelse med designers som är stationerade i kontorsmiljö utan direkt kontakt med utemiljön. Att låta en parkförvaltare skissa och använda händerna för att undersöka materialen innebär att man på förhand inte kan förutse hur slutresultatet kommer att se ut. Risken är dock att man späder på en differentierad målsättning, sämre samspel och delaktighet om arbetet inte återkopplas.

Poängen med att ifrågasätta huruvida parkförvaltare bör värderas som designers grundas främst i att synliggöra parkförvaltares proaktiva och kreativa beteende för att undgå att beteendet inte ska figurera i en organisations skuggsystem. Att värdera parkförvaltare som designers skulle kunna utgöra ett komplement till parkförvaltningars effektiviserings- och rationaliseringsstryck, vilket skulle kunna leda till att idéer som syftar till nyskapande och utveckling, sett till ett användarperspektiv, ges större utrymme. På så sätt kan bedömningsförmågan för vad som kan tänkas vara god design tränas och förbättras inom alla tre domargrupperna – parkförvaltarna, organisationen samt organisationens omvärld. Således skulle man kunna öka närvaron av design (meningsskapande och reflektion) i parker och även kreativitet i problemlösning. Framförallt skulle detta kunna leda till ett ökat inslag av utforskande (utvecklingens logik och den nyskapande subkulturen) och mer betoning på delaktighet, legitimitet (utmanade arbetsuppgifter, återkoppling och handlingsutrymme) och förståelse för olika perspektiv såväl inom organisationer som för organisationers omvärld.

Slutsatser

En parkförvaltares idéer kan inte värderas som kreativa såvida idéerna inte blir bedömda utifrån en social och organisatorisk kontext. Följaktligen uppkommer kreativitet inte enbart som ett resultat av en enskild parkförvaltares förmåga att generera och bedöma idéer utan även som ett resultat av hur andra aktörer inom organisationen, såsom organisationens omvärld, bedömer och ger support för idéer. En parkförvaltares initiativtagande kan således inte leda till kreativitet om inte initiativet blivit bedömt och erkänt i en social och organisatorisk kontext.

För att främja en parkförvaltares kreativitet och initiativtagande måste parkförvaltaren ha möjlighet att träna sin förmåga för vad som kan tänkas vara en passande idé eller handling. Detta kan med fördel ske genom handling varvat med reflektion, vilket design utgör ett bra exempel på. Genom meningskapande och en reflekterande praktik kan design främja initiativtagande och kreativitet. Enskilt lärande hos en parkförvaltare medför per automatik inte organisatoriskt lärande. För att en parkförvaltares kreativitet och initiativtagande inte ska bestraffas måste även den sociala och organisatoriska kontexten träna förmågan att bedöma vad som är en passande idé eller handling. Det kan sammanfattningsvis med fördel ske

- inom en organisation som inte domineras av utnyttjande (utförandets logik) utan där även fokus på utforskning (utvecklingens logik) ges plats och där det avsätts support och resurser för utforskning.
- inom en kultur, likt den nyskapande subkulturen, som uppmuntrar till initiativtagande, risktagande, experimenterande och som karaktäriseras av öppenhet och tillåtande klimat.
- när en parkförvaltare ges utmanande arbetsuppgifter, är delaktig i planering, målformulering och reflekterar över målen, har handlingsutrymme samt får och ger återkoppling (feedback) till medarbetare på olika hierarkiska nivåer.

Avslutningsvis, eftersom en designer skulle kunna stimulera utvecklingsinriktat lärande genom en reflekterande praktik och en enskild aktör skulle kunna påverka en organisations betoning på endera utnyttjande eller utforskande, blir en sista slutsats en fråga – bör parkförvaltare värderas som designers?

Frågor för framtiden

I detta examensarbete har jag inte tagit ställning följande som skulle vara intressant att undersöka:

Var, inom vilka utemiljöer, finns det bäst möjlighet för parkförvaltares nyskapande och utvecklande skötsel?

Är det i de naturlika planteringarna som förespråkas av Koningen (2004) och Tregay (1986), eller i de centrumnära utemiljöerna som förespråkas av några parkförvaltare i fallstudien? Det är en fråga som berör allt från parkförvaltares motivation till arbetsuppgiftens lärandepotential.

Vilken organisationsform leder till ökad utveckling av våra parker? Det finns en möjlighet att genomföra en komparativ studie för olika organisationer som har olika betoning på utforskande och utnyttjande.

Har symboliska beslut/mål någon betydelse för ökad nyskapande och utveckling?

Hur kan parkförvaltarens möjligheter till initiativtagande och kreativitet påverkas av symboliska beslut/mål? Blir organisationens omvärld mer förstående och väntar de sig ett ökat inslag av nyskapande och utveckling i förvaltningsskedet?

Referenser

Tryckta källor

Amabile, T.M. (1996) Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Back-ground Note*. 9-396-239.

Amabile, T.M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*. 40:1. 39–58.

Amabile, T.M. (1998) How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76:5. 76–87.

Belschak, F. & Den Hartog, D. (2010) Being proactive at work - blessing or bane? *The Psychologist*, 23:11, 886-889.

Bengtsson, P. N. (2010) *Samspel i parkförvaltning - Om skötselideal och förhållningssätt till biologisk mångfald i tre svenska parkförvaltningar*. Doktorsavhandling. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae Agraria 2010:9. Department of Landscape Planning Alnarp: Swedish University of Agricultural Sciences

Boverket (2007) *Bostadsnära natur - inspiration och vägledning*. (Dnr: 2309-1215/2007), Karlskrona: Boverket.

Brown, T. (2008) *Design Thinking*. *Harvard Business Review*. June. 84-92.

Brown, T. & Katz, B. (2009) *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business

Bruce, M. & Bessant, J. (2002) *Design in business: strategic innovation through design*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Burleson, W. (2005) Developing Creativity, Motivation, and Self-Actualization with Learning Systems. *International Journal of Human-Computer Studies*. 63:4. 436-451

Csikszentmihalyi, M. (1999) Implications of a systems perspective for the study of creativity. i Stern-

berg, Robert J. (red.) (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press. 313-335.

Crant, J.M. (2000) Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*. 26:3. 435-462.

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dorenbosch, L., van Engen, M. L., & Verhagen, M. (2005) On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*. 14:2. 129-141.

Dunnet, N., Swanwick, C., Woolley, H. (2002) *Improving Urban Parks, Play Areas and Green Spaces*. London: Department for Transport, Local Government and the Regions.

Edeholt, H. (2007) Design och innovation. i Ilstedt, S. & Harvard, Å. (red.) (2007). *Under ytan: en antologi om designforskning*. Stockholm: Raster. 222-235.

Ellström, P.-E. (1996) *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Ellström, P.-E. (2005) Arbetsplatslärandets janusansikte. *Pedagogisk forskning i Sverige*. 10:3/4. 182–194.

Ellström, P.-E. (2001) Lärande och innovation i organisationer, i Backlund, T., Hansson, H., Thunborg, C. (red.) (2001) *Lärdilemman i arbetslivet: teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur. 19-39.

Filor, W. S. (1994) The nature of landscape design and design process. *Landscape and Urban Planning*. 1994:30, 121-129.

Flyvbjerg, B. (2006) Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12:2, 219-245.

Folkesson, A. (1996) *Att forma ett rikare landskap. Utformningsprinciper för Alnarp's landskapslaboratorium*. Stad & Land nr 144:1996. Alnarp: MOVIUM.

- Frankelius, P. & Utbult, M. (2009) *Den innovativa kommunen: lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Frese, M. & Fay, D. (2001) Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. I Staw, B.M. & Sutton, R.I. (red.) (2001) *Research in organizational behavior*. Amsterdam: Elsevier. 133-187
- Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008) The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*. 28. 3-34.
- Gundersen, V. (2004) Estetik i skog og landskap: Visjoner om tverrvitenskap i landskapslaboratorier. *Aktuelt fra skogforskningen*. 2004:4.
- Göransson, S. (2005) Framtidens kommunala parkverksamhet – resultat från tre framtidsverkstäder med parkföreträdare. *Gröna Fakta* 2005:7, Alnarp: Utemiljö.
- Innovationsrådet (2013) *Att tänka nytt för att göra nytta - om perspektivskiften i offentlig verksamhet: slutbetänkande*. Stockholm: Fritze
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, R. (2002) Ett explikativt angreppssätt. Fallstudiemetodikens utveckling, logiska grund och betydelse i arkitekturforskningen. *Nordic Journal of Architectural Research* vol. 15 no. 2, 19-28.
- Jönsson, A. & Gustavsson, R. (2002) Management styles and knowledge cultures, past, present and future, related to multiple-use and urban woodlands. *Urban Forestry & Urban Greening* 2002:1(1), 39-47.
- Kendle, T., Rose, J. E., Oikawa, J. (2000) Sustainable landscape management, i Benson, J. F. & Roe, M. H. (red.) (2000). *Landscape and sustainability*. London: E. & F. N. Spon
- Koningen, H. (2004) Creative management, i Dunnett, N. och Hitchmough, J. (red.) (2008) *The dynamic landscape*, paperback edition. London: Taylor & Francis.
- Lawson, B. (2005) *How designers think: the design process demystified*. 4:e uppl. Oxford: Architectural Press
- Löwgren, J. & Stolterman, E. (2004) *Design av informationsteknik: materialet utan egenskaper*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur
- Miller, R.W. (1997) *Urban Forestry, Planning and Managing Urban Greenspaces*. Second edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Molander, B. (1993) *Kunskap i handling*. Göteborg: Daidalos
- Mäkelä, M. & Nimkulrat, N. (2011) Reflection and documentation in practice-led design research. *Nordic Design Research Conference 2011 Helsinki*,
- Nelson, H.G. & Stolterman, E. (2012) *The design way : intentional change in an unpredictable world*. 2:a uppl. Cambridge, Mass.: MIT Press
- Nelson, H.G. & Stolterman, E. (2003) *The design way: intentional change in an unpredictable world : foundations and fundamentals of design competence*. Englewood Cliffs, N.J.: Educational technology publications
- Nielsen, A. B. (2011) Landscape laboratories 2008–10 - Guided and supervised activities & publications. *Rapportserie: Landskap Trädgård Jordbruk*. 2011:11. Sveriges Lantbruksuniversitet: Alnarp
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652.
- Randrup, T.B. & Persson, B. (2009) Public green spaces in the Nordic countries: Development of a new strategic management regime. *Urban Forestry & Urban Greening* 2009:08, 31-40.
- Randrup, T.B., Balsby Nielsen, J., Bertelsen, B.U., Binder Jensen, J.C., Damgaard, C., Nuppenau, C., Østerbye, L. & Sejr, K. (2004) *Helhedsorienteret Parkforvaltning - præsentation af servicekonceptet HelPark*. Center for Skov, Landskab og Planlægning, KVL, Frederiksberg.

Rollof, J. (1999) *Kreativitet: en handbok för individer och organisationer*. Stockholm: Wahlström & Widstrand

Sannerstedt, A. (2008) Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken, i Rothstein, B. (red) (2008) *Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem*. Tredje upplagan, femte tryckningen. Stockholm: SNS förlag.

Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham, G.R. (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 2004:30, 933–958.

Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. London: Temple Smith.

Sternberg, R. J. (2012) The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. *Creativity Research Journal*. 24:1, 3-12

Stolterman, E. (2007) Designtänkande. i Ilstedt, S. & Harvard, Å. (red.) (2007). *Under ytan: en antologi om designforskning*. Stockholm: Raster. 12-19.

Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P.-E. (2002) Innovations- och läroprocesser i den nya ekonomin. i Svensson, L. (red.) (2002) *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. 39-55.

Tregay, R. (1986) Design and ecology in the management of nature-like plantations, i Bradshaw, A. D., Goode, D. A., Thorp, E. H. P. (red.) *Ecology and design in landscape*. Oxford: Blackwell Scientific Publications. 275-284.

Unsworth, K. L. & Parker, S. (2003) Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace, i Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., Howard, A. (red.) (2003) *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester: John Wiley & Sons. 175-196.

Unsworth, K.L. (2001) Unpacking creativity. *Academy of Management Review*. 26:2. 286-297.

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Wikberg Nilsson, Å. (2012) *Re-thinking designing – collaborative probing of work and workplace change*. Diss. Luleå: Luleå tekniska universitet

Yin, R.K. (2003) *Case study research: design and methods*. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications

Elektroniska källor

Public Partner (2012) Översyn av tekniska kontoret i Ängelholms kommun – iakttagelser och rekommendationer. [online] Tillgänglig via: <http://engelholm.se/Documents/Bilagor%20till%20nyheter/2012/Slutrapport%20%20%c3%84ngelholm%20TN%2015%20mars%202012.pdf> [2013-08-08]

Ängelholms kommun (2013a) Ny organisation för tekniska kontoret. [online] Tillgänglig via: <http://engelholm.se/Nyhetslista/Ny-organisation-for-tekniska-kontoret/> [2013-08-02]

Icke publicerat material

Svensson, E. 2013 (2013-06-19) Intervju

Gustavsson, R. (2015), Email korrespondens

Figurer

Fotografier, Bild 1 – 60, är tagna av mig.

Figurer, 1 – 21, är skapade av mig. Satellitfotografier har hämtats från: Eniro [online] Tillgänglig via: <http://kartor.eniro.se> [2014-08-09] och därefter bearbetats av mig.

Figurer, övriga, är skapade av mig.

Bilaga 1 – Intervjuguide

Information

Kort presentation om examensarbetet.

Beskriv det tänkta intervjuförloppet:

- Att det bygger på olika teman som jag avser att samtala kring, vilket betyder att jag inte har exakt formulerade frågor.
- Att informanterna får flika in egna funderingar.

Fråga om tillåtelse:

- Att använda intervjun i examensarbetet.
- Att spela in intervjun.

Olika teman:

Parkförvaltningen – organisation

Exempel på fråga:

Berätta om organisationen.

Exempel på följdfråga:

Hur är ni organiserade?

Vad är uppdraget?

Arbetsförfarande?

Exempel på fråga:

Har ni bestämda roller/arbetsuppgifter?

Exempel på följdfråga:

Arbetsuppgifter i korthet

Exempel på fråga:

Attityd – Vad tycker du om ditt arbete?

Målsättning, styrning (handlingsutrymme)

Exempel på fråga:

Berätta om parkskötseln

Exempel på följdfråga:

Varför gör ni så?

Exempel på fråga:

Finns det någon målsättning/policy inom parkförvaltningen?

Exempel på följdfråga:

Utförs skötseln annorlunda på olika ytor? Exempel?

Håller du med eller skulle du vilja göra något annorlunda?

Exempel på fråga:

Hur reagerar organisationen på egna initiativ, det vill säga om man gör något annorlunda?

Exempel på följdfråga:

Vad skulle det i så fall kunna vara? Exempel?

Initiativ underifrån – hot eller möjlighet? Strikt styrning?

Vad driver dig till det?

Delaktighet

Exempel på fråga:

Är du med i planerings- och beslutsprocessen?

Exempel på följdfråga:

Vill du vara med mer och påverka beslut/målsättning om skötseln?

Vad skulle du vilja göra annorlunda?

Exempel på fråga:

Är det enkelt att få fram idéer och förslag?

Exempel på följdfråga:

Lyssnar de på dig?

Ser du några svårigheter? Var ligger problemet?

Exempel på fråga:

Är du med och påverkar utformning av parker?

Exempel på följdfråga:

Vill du vara med och påverka gestaltning av parker?

Syn på initiativtagande och kreativitet, värderingar och förhållningssätt

Exempel på fråga:

Vad innebär kreativ skötsel enligt dig?

Exempel på följdfråga:

Förekommer det, finns det utrymme för det?

Om ja, var? Exempel?

Vad driver dig till det?

Problem eller möjlighet?

Vilka utför det och på vems initiativ?